

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e gestione dei media

STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO DELL'OFFERTA OTT NEI RICEVITORI. ANALISI DEL CASO RAIPLAY

Prof. Luca Balestrieri

RELATORE

Prof. Gianluca Comin

CORRELATORE

Jessica Fratarcangeli Matr. 694511

CANDIDATA

Anno Accademico 2019/2020

“It’s kind of fun to do the impossible”

Walter Elias Disney

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1: MERCATO E CONSUMO DELL’AMBIENTE DIGITALE	10
1.1 Analisi del mercato, dell’ambiente digitale, dei player	10
1.2 Analisi delle abitudini dei consumatori	11
1.3 Il processo di trasformazione digitale nel settore dei media	19
1.4 I contenuti audiovisivi nell’ambiente digitale.....	23
CAPITOLO 2: GLI OVER-THE-TOP	33
2.1 Introduzione agli OTT e analisi dei principali player	33
2.2 Evoluzione e sviluppo del mercato dei televisori nell’ambiente digitale e collaborazioni con gli OTT	44
CAPITOLO 3: LO SWITCH-OFF NEI RICEVITORI	57
3.1 Il passaggio alla nuova tecnologia di trasmissione dell’audiovisivo	57
3.2 Impatto delle tecnologie di distribuzione negli approcci strategici	60
CAPITOLO 4: PUBBLICITÀ E SISTEMI DI RECOMMENDATION NELL’ERA DIGITALE	63
4.1 Le nuove tecniche di recommendation	63
4.2 Le inserzioni pubblicitarie nel mercato OTT	65
CAPITOLO 5: LO SCENARIO TELEVISIVO ITALIANO	72
5.1 Operatori televisivi nel mercato italiano	72
5.2 Il modello della televisione di servizio pubblico	73
CAPITOLO 6: STRATEGIE NEL MERCATO AUDIOVISIVO	79
6.1 Nuove configurazioni organizzative degli operatori dell’audiovisivo	79
CAPITOLO 7: LA RINASCITA DIGITALE DELLA TELEVISIONE DI SERVIZIO PUBBLICO ITALIANA: IL CASO RAIPLAY	82

7.1 L'evoluzione digitale della RAI	82
7.2 Le strategie di RAI nella User Experience	96
7.3 Nuove dimensioni e linguaggi per i contenuti di RAI.....	100
7.4 La presenza social di RAI	104
CAPITOLO 8: L'ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE NELL'AMBIENTE DIGITALE DI RAI	109
8.1 L'impatto della nuova dimensione organizzativa sulle strategie evolutive di RAI.....	109
CAPITOLO 9: LA DIFFUSIONE DI RAI SULLE SMART TV.....	118
9.1 Gli accordi commerciali per un'efficiente indicizzazione di RaiPlay.....	118
9.2 L'accesso diretto a RaiPlay con il telecomando.....	126
9.3 I dispositivi di aggregazione dei servizi audiovisivi.....	127
9.4 La nuova dimensione digitale dell'ambiente domestico	130
9.5 La nuova tecnologia di assistenza vocale e le principali complessità delle privacy policies.....	132
9.6 Virtual reality e nuove tecnologie per possibili sbocchi di sviluppo per RAI	133
9.7 I competitor OTT per RaiPlay	137
CONCLUSIONI.....	140
RINGRAZIAMENTI.....	142
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	143
RIASSUNTO.....	148

INTRODUZIONE

Nonostante l'importanza che gli OTT hanno ormai raggiunto nell'industria audiovisiva, è carente l'analisi delle loro strategie di posizionamento nei ricevitori; eppure si tratta di una questione decisiva sotto il profilo della competitività dell'offerta, della sostenibilità del business model e della valorizzazione del servizio. Posizionamento nei ricevitori (ossia nei televisori ma anche negli smartphone, nei tablet, nei box per videogiochi e negli altri *device* che si integrano al televisore in logica plug-in) significa maggiore o minore facilità di accesso da parte dell'utente. Dunque, il posizionamento è un aspetto fondamentale sotto il profilo della User Experience e della fidelizzazione al *brand*.

In questo lavoro, assumo come oggetto di studio le strategie di posizionamento degli OTT nelle Smart TV. Si tratta di un segmento in grande crescita, come mostrano anche i dati del consumo di audiovisivo online nelle settimane di *lockdown*. Ovviamente, la prevalente modalità di fruizione degli OTT è tuttora su smartphone, tablet e anche PC; tuttavia, ho deciso di focalizzare lo studio sulle Smart TV sia per l'emergente importanza di questo tipo di ricevitori, sia per la particolare complessità che si presenta nel rapporto tra OTT e produttori di televisori. Al di fuori del perimetro delle Smart TV, molti aspetti di questo rapporto appaiono più semplici: il mondo dei *device* è dominato da pochi sistemi operativi, espressione di una struttura oligopolistica del mercato. Il gioco si svolge tra Google (sistema operativo Android), Apple (iOS) e Microsoft (Windows), con la recente *new entry* cinese, il sistema operativo di Huawei. Più frammentata è la realtà delle Smart TV, nella quale gli ecosistemi tecnologici tendono a differenziarsi a seconda dei produttori; e non caso: la proprietà del sistema operativo dà il controllo dell'ecosistema e i produttori di televisori non vogliono lasciare a Google o a Apple le chiavi tecnologiche per il loro ambiente. Naturalmente, il controllo tecnologico dell'ecosistema è anche, e soprattutto, possibilità di estrarre valore da chi a tale ecosistema accede, sia dal lato dei fornitori di servizi sia da quello del consumatore.

Questo è l'aspetto determinante del rapporto tra OTT e produttori di televisori: a quali condizioni economiche l'app dei fornitori di servizi audiovisivi può essere posizionata sullo schermo in modo che per l'utente sia facile e immediato l'accesso? Quanto vale la preinstallazione nella *gallery* del televisore, quanto la visibilità privilegiata nell'*app store*?

Affronto la questione, dopo una ricognizione dei mutamenti delle abitudini del consumatore digitale nella fruizione di audiovisivo, dal punto di vista di un caso concreto: ossia analizzando la strategia che RAI ha dispiegato per negoziare con i produttori di televisori il posizionamento dell'app del suo servizio OTT, RaiPlay.

Per un broadcaster come RAI, che attraverso il televisore ha costruito un legame decennale con il pubblico italiano, la Smart TV rappresenta un tassello fondamentale per la strategia di sviluppo online. È tramite la consuetudine alla fruizione di audiovisivo sui televisori che RAI può pensare di “traghetare” il suo pubblico verso le nuove modalità di consumo di cultura, informazione e intrattenimento. Ciò ovviamente non significa sottovalutare l'enorme e preponderante impatto di smartphone, PC e tablet sulle abitudini del consumatore digitale. Tuttavia, il problema di RAI non è solo quello di conquistare quote del pubblico giovanile, già nativo digitale, abituato da sempre a fruire dell'audiovisivo sullo smartphone o sugli altri *device* mobili, o sul PC; ma è anche quello di abituare il proprio tradizionale pubblico, non più giovane e meno alfabetizzato digitalmente, alle nuove modalità di fruizione. È un grande problema editoriale, che non riguarda solo lo strumento con cui si fruisce dell'audiovisivo o le modalità di tale fruizione, ma che riguarda anche i linguaggi, ossia le forme culturali di questa nuova fruizione. È una sfida a mantenere la centralità culturale anche nel nuovo mondo digitale.

Bisogna tenere conto anche dell'aspetto sociale dell'apparecchio televisivo come strumento di aggregazione (soprattutto ai tempi dell'emergenza COVID-19): gli avvenimenti clou dei telefilm o le informazioni principali della giornata sono sempre stati argomento centrale di dialogo e condivisione nei gruppi sociali, riflettendo anche le aspettative degli utenti in questo ambito; per esempio, ci si ritrova spesso nei locali per vedere insieme la partita di calcio, soprattutto in un paese altamente socievole come il nostro. La digitalizzazione fa fronte al cambiamento delle maniere sociali e di condivisione. Basta vedere l'inquadramento delle attività di condivisione sui social illustrato nei prossimi capitoli.

La prima esperienza di contenuti audiovisivi online tramite TV è stata introdotta dal decoder di SKY per usufruire dei contenuti inclusi nell'abbonamento *pay*. I canali *free* si adattarono con il solo HBBTV. È stato poi Netflix a innescare la corsa all'innovazione digitale nell'audiovisivo da parte di tutti gli operatori. È stata proprio lei la tecnologia di rottura che stava surclassando le *incumbent*. Come ogni processo di trasformazione digitale, poi, le

incumbent devono prendere posizione ed applicare una delle tante tipiche strategie possibili in risposta.

La digitalizzazione di RAI è rappresentata dalla sua piattaforma RaiPlay, prodotta internamente in Azienda, esempio di avanguardia nel VOD online. Dopo una prima concezione della piattaforma e delle sue applicazioni per i diversi dispositivi tecnologici, RAI ha continuato ad innovare per seguire, e anticipare, le abitudini di consumo degli utenti italiani, sempre più rapidamente in evoluzione, rimanendo in aderenza alla propria *mission*. RAI ha così rimodulato l'interfaccia principale della piattaforma, rendendola più facilmente fruibile e proponendo, soprattutto, nuovi contenuti. Il programma che ha dato il via a questa "rivoluzione" digitale di RAI è stato "Viva RaiPlay!", un programma all'avanguardia soprattutto dal punto di vista concettuale: è stato il primo programma trasmesso in diretta online da un'emittente televisiva, seguendo una strategia innovativa nella proposta. Il programma, infatti, è stato dapprima trasmesso sia in TV che online, per poi continuare esclusivamente online. Con questa modalità di proposta, RAI ha voluto avvicinare il pubblico televisivo alla sua piattaforma online, soprattutto per le persone non solite nell'utilizzo di mezzi tecnologici.

La trasformazione digitale coinvolge tutte le aree dell'Azienda, spingendole a convertirsi, riadattarsi, riformarsi affiancando le aree tradizionali in cui si ha un'esperienza consolidata e definendo nuovi sistemi organizzativi e amministrativi. Per questo verranno esposti gli impatti dell'innovazione digitale su tutta la struttura organizzativa di RAI che con la sua Rai Academy continua a formare i dipendenti sulle nuove competenze e ad individuare nuovi talenti con competenze formate sul digitale. Questo porta ad una riflessione sulle profonde lacune di competenze tecnologiche nel nostro Paese rispetto agli altri Paesi dell'Unione Europea, mostrandosi svantaggiati nei confronti dei *players* internazionali, ma anche questi si interfacciano con questa problematica nel momento in cui avviano il processo di internazionalizzazione. Tuttavia, l'arrivo di nuovi *competitor* dall'estero provoca degli effetti estremamente positivi sull'occupazione e, pertanto, sulla formazione delle competenze digitali della stessa a favore anche dell'intera società nazionale e, quindi, delle altre aziende del territorio, tra cui RAI.

Grazie anche al CRITS (Centro Ricerche Innovazione Tecnologica e Sperimentazione) di RAI, vengono sperimentate nuove prospettive tecnologiche da applicare all'interno dell'Azienda divenendo anche anticipatori rispetto ai *competitor* nativi digitali e fungendo

da traino del grado di innovazione dell'intero Paese, essendo un'Azienda di servizio pubblico. Molte sono le tecnologie con cui la RAI si sta confrontando e con cui prevede di confrontarsi, dalla realtà aumentata all'integrazione dell'utilizzo di dispositivi mobili durante la visione di un programma televisivo.

CAPITOLO 1: MERCATO E CONSUMO DELL'AMBIENTE DIGITALE

1.1 Analisi del mercato, dell'ambiente digitale, dei player

Dall'Osservatorio sulle piattaforme online di dicembre 2019, pubblicato dall'AGCOM, è possibile notare come nel 1999 i player (fig. 1) con maggiore capitalizzazione mondiale erano aziende di diversa natura, dal retail di Walmart al settore energetico con General Electric, l'iniziale ascesa della telefonia mobile con Nokia e, in testa, la tecnologia di Microsoft. Dopo dieci anni, le aziende principali per capitalizzazione mondiale, sono aziende del retail, del petrolio, della produzione di prodotti di consumo per l'igiene e, soprattutto, aziende della telefonia mobile, abbassando la posizione di Microsoft. Nel 2019 la situazione cambia completamente non coinvolgendo più aziende di diversi contesti settoriali ma, le prime dieci posizioni per capitalizzazione mondiale risultano occupate quasi esclusivamente da aziende operanti nel settore delle piattaforme online, che sono riuscite a sfruttare la diffusione dell'internet creando prodotti innovativi, con la caratteristica comune di essere dei nativi digitali. In questa ultima osservazione, Microsoft è riuscita a tornare al suo primato innovando i propri prodotti e le proprie strategie adattandole al nuovo ambiente digitale.

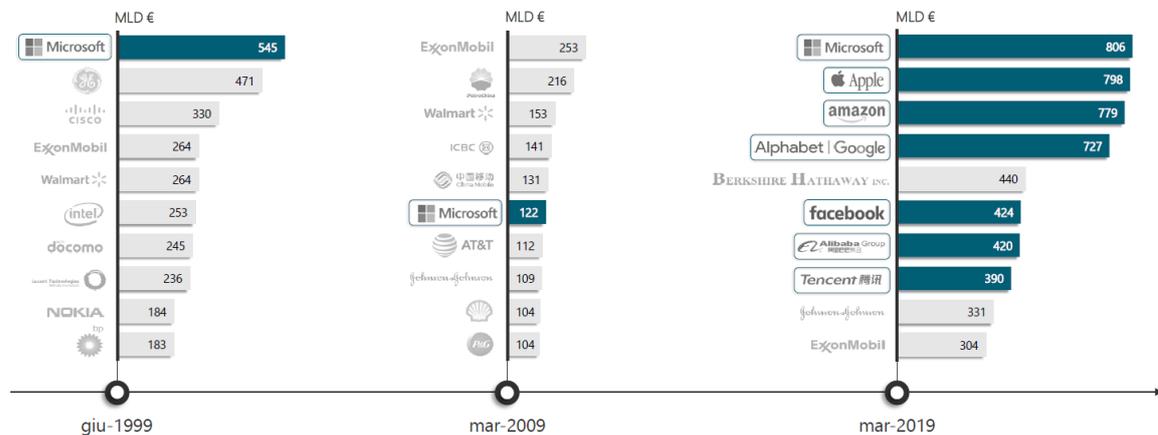


Figura 1 - Prime dieci imprese per capitalizzazione mondiale. Da "Osservatorio sulle piattaforme online", AGCOM, 2019

Questo inquadramento sottende la concezione base di sopravvivenza, sviluppo e competizione, tipico dell'innovazione digitale. Oggi più che mai l'innovazione gira con rapida velocità, mutando contesti, abitudini e concezioni dell'uomo e del mercato. Più avanti verrà infatti illustrato come non ci sia un tempo per stabilizzare e consolidare una perfetta strategia a lungo termine ideale per tutti i *player* del mercato digitale, ma ci si trova ad

operare in un ambiente in costante e rapido mutamento in cui, solo con l'innovazione e l'adattamento continuo, le aziende hanno la possibilità di continuare ad operare e perseguire il loro fine.

I grandi operatori del mondo digitale aprono nuove visioni del futuro anche per i *competitor*. Comprendere l'ambiente digitale con i principali attori in un contesto in continuo mutamento permette di sviluppare considerazioni e strategie d'azione per potersi adattare alle nuove tecnologie e servizi ed elaborare nuove opportunità di sviluppo che generano a loro volta nuovi contesti innovativi.

1.2 Analisi delle abitudini dei consumatori

Come osservato in “L'industria delle immagini” di L. Balestrieri (2016), all'origine del nuovo mondo digitale vi sono i comportamenti dei consumatori che già negli ultimi due decenni del XX secolo manifestano tendenze di lungo periodo di cui un crescente bisogno di personalizzazione del consumo, interfacciato dall'introduzione di canali televisivi tematici e servizi di pay-tv multi-canale, poi il volersi riappropriare dei modi e dei tempi di fruizione dei programmi attraverso il pay-per-view, e il bisogno di protagonismo del consumatore, soddisfatto inizialmente con i videogiochi che permettono di costruire una propria narrazione sperimentando un percorso cognitivo innovativo rispetto alla sola visione delle immagini. Si introduce quindi il concetto di “interattività”. Il programma “Big Brother”, ad esempio, rappresenta l'illusione che la quotidianità possa diventare protagonista della comunicazione, cioè si tratta di una “democratizzazione del narcisismo”. Segue poi la diffusione di YouTube con il quale possono essere portati sulla rete globale i contenuti prodotti dai consumatori stessi (User Generated Content), utilizzata in seguito anche a livello professionale. Il vero assalto alla pay-tv classica proviene da Netflix nel 2007 offrendo lo streaming di film e serie televisive; nel 2010 Apple scardina il limite del mezzo con cui guardare i contenuti audiovisivi, ovvero la TV e il computer, lanciando il primo iPad. Un ulteriore elemento di cambiamento è stata la diffusione dei social, con Facebook in primis che permette di condividere online contenuti video. Il consumatore è quindi colui che guida l'evoluzione dell'industria audiovisiva con i suoi comportamenti e le sue scelte. L'evoluzione tecnologica può essere meglio considerata come una vera e propria rivoluzione dei modelli di consumo e culturali, e la tecnologia stessa funge da abilitatore del cambiamento.

Si può parlare di un'evoluzione nella proposta del valore (*value proposition*) definita dai bisogni dei consumatori che portano ad individuare nuove opportunità di creazione di valore.

Le media companies tradizionali sono costrette a seguire i nuovi *players* e a adottare modelli di business, servizi e tecnologie dei loro *competitor* digitali i quali dettano le regole del gioco poiché interpretano i bisogni dei consumatori con rapidità e comprensione derivanti dal loro essere nativi digitali¹.

Il consumatore dei prodotti audiovisivi, nell'era moderna, non vuole alcun vincolo di tempo, di spazio e di mezzo; infatti, i palinsesti della televisione lineare o le programmazioni al cinema, vincolano lo spettatore ad essere in un determinato luogo ad una determinata ora per poter usufruire del prodotto trasmesso. Il superamento di queste logiche hanno spinto, e ancora spingono, ad individuare nuove modalità di raggiungimento del consumatore che siano in linea con le sue preferenze, avviando un processo continuo di innovazione tra gli operatori del mondo digitale. L'annullamento di questi vincoli, per il consumatore, spinge verso un maggior utilizzo non solo di internet ma soprattutto delle connessioni mobili.

D'altra parte, il consumatore non è completamente padrone delle sue abitudini di consumo audiovisivo dato che queste dipendono e si formano sulla base di ciò che il mercato riesce a sviluppare ed offrire. Spesso, infatti, sono per esempio presenti varie app preinstallate sui dispositivi, sia mobili che Smart TV, che non possono essere eliminate dal consumatore qualora non volesse usufruirne, e quindi si ritrova a dover utilizzare un ambiente digitale che non riflette appieno le sue preferenze e che non può comandare sulla base di queste.

Il panorama dei media sta attraversando un periodo di radicali cambiamenti e il pubblico ne è la forza trainante. La migliore risposta alla frammentazione è un approccio in grado di ridurre le complessità, unificando piattaforme, *touchpoint* e campagne multicanale².

I contenuti informativi e di intrattenimento costituiscono la materia prima dei servizi erogati alle persone e alle imprese. Consistono nell'opera creativa e nell'insieme di dati che alimentano l'interesse degli utenti: dal singolo evento sportivo, cinematografico o musicale ai palinsesti radiotelevisivi e ai prodotti dell'editoria quotidiana e periodica, da prodotti tipici del settore (audio, video, immagini) a nuovi prodotti quali l'editoria elettronica (ad es. i c.d. *ebooks*) e i giochi elettronici interattivi (online *gaming*). L'utilità per un utente sarà tanto

¹ Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

² Massimo De Magistris, *freewheel. L'evoluzione della tv: come ottenere il massimo dalle nuove tecnologie di broadcasting*, 26 dicembre 2019. Articolo pubblicato su: brand-news.it.

maggiore quanto più ampia è la scelta di contenuti, di servizi, di applicazioni e di *device* abilitati all'interno della piattaforma; allo stesso modo, il fornitore di un contenuto video incrementa i propri profitti al crescere degli utenti e dei device connessi alla piattaforma³.

Oggi, i consumatori hanno un accesso senza precedenti a enormi librerie di contenuti: ovunque, in qualsiasi momento e su qualsiasi dispositivo, e la qualità della narrazione continua a migliorare in un mercato altamente competitivo. Infatti, in uno studio di ricerca Accenture (2020) che esamina oltre 1.000 spettatori, il 43% degli intervistati dichiara di rivolgersi ai servizi di streaming come Netflix e Hulu, il più delle volte per guardare contenuti video appena rilasciati. Gli Studios hanno comunque continuato a produrre contenuti di alto livello che offrono la migliore esperienza sul grande schermo; basti pensare a "Marvel's Avengers: Endgame" che ha incassato più di \$350 milioni negli Stati Uniti durante il suo weekend di apertura nell'aprile 2019⁴.

La prima piattaforma a installare la funzionalità di video live, è stata YouTube nel 2013, dopo di che è stata rapidamente adottata da tutti i servizi di condivisione video. La crescita annuale dell'utilizzo è del 41%. I video live possono essere rimossi al termine della trasmissione o essere disponibili per un breve periodo dopo la trasmissione (24 ore nel caso di Instagram e Periscope), oppure possono rimanere permanentemente sulla piattaforma per essere condivisi da altri utenti dei vari servizi (Facebook, Vimeo, YouTube). Questo contenuto live può essere fornito dagli utenti del servizio o da professionisti e gruppi multimediali. I produttori possono inoltre stipulare accordi per la produzione esclusiva di contenuti originali per piattaforme di condivisione video⁵.

Un servizio di condivisione di video che offre la possibilità di vendere programmi su base pay-per-view è Vimeo On Demand, che offre ai creatori la completa libertà di decidere i termini e le condizioni per la vendita e la distribuzione dei loro contenuti originali. Il sistema consente al fornitore di contenuti di impostare il prezzo di vendita e di mantenere il 90% dei ricavi dopo le commissioni di transazione. I creatori possono trovare un'altra fonte di entrate nel far iscriverne gli utenti ai propri canali e programmi come il caso di Twitch⁶.

³ *La catena del valore e i modelli di business dell'ecosistema digitale*, Programma di Ricerca «SCREEN – Servizi e contenuti per le reti di nuova generazione», Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, 2013.

⁴ Wang J., McLaughlin J., Bauer J., *Immersive entertainment. How 5G can transform the movie-going experience*, Accenture, 2020.

⁵ *Online video sharing: Offerings, audiences, economic aspects*, European Audiovisual Observatory, 2018.

⁶ *Online video sharing: Offerings, audiences, economic aspects*, European Audiovisual Observatory, 2018.

È possibile distinguere il contenuto offerto dal tipo di fornitore⁷:

- UGC (User Generated Content) è tutto il contenuto reso disponibile su una piattaforma di condivisione video da qualsiasi utente del servizio, indipendentemente dal fatto che sia stato creato dall'utente;
- i “Creator Content” corrispondono ai video originali creati dagli utenti del servizio che hanno raggiunto un determinato stato riconosciuto dalla piattaforma di condivisione video e forniscono il loro contributo;
- i “Professional Content” sono contenuti prodotti e resi disponibili da aziende (in molti casi produttori) che utilizzano questi servizi per la propria strategia di comunicazione e marketing;
- infine, le piattaforme di condivisione di video possono anche firmare accordi con i gruppi di media per la condivisione online dei loro contenuti.

Alcune piattaforme di condivisione video consentono ai produttori di distribuire direttamente i loro programmi (film e serie) e generare guadagni. Ad esempio, i produttori possono condividere e, in particolare, vendere i loro contenuti⁸:

- direttamente tramite Transactional Video On Demand (TVOD), come nel caso di Vimeo on Demand;
- iscrizione dell'utente al proprio canale/pagina, come nel caso di Twitch Prime, Facebook o YouTube;
- attraverso il sistema di condivisione della pubblicità, nel caso di contenuti che si trovano alla fine della catena del valore, che non hanno trovato un distributore o di natura indipendente, ad esempio, su YouTube.

A livello economico-istituzionale lo User Generated Content assume particolare rilievo e le ricadute consistono nell'eliminazione di tutte le forme di mediazione presenti nelle diverse fasi della catena del valore tradizionale tra attività creativa/intellettuale e circolazione e consumo dei contenuti. Rispetto all'invasione di contenuti audiovisivi autoprodotti, di scarsa definizione e di qualità migliorabile, i media ormai digitalizzati tendono ad alzare le soglie di accesso, stabilendo degli standard difficilmente accessibili ai produttori non professionali.

⁷ *Online video sharing: Offerings, audiences, economic aspects*, European Audiovisual Observatory, 2018.

⁸ *Online video sharing: Offerings, audiences, economic aspects*, European Audiovisual Observatory, 2018.

Questa può essere una chiave di lettura per la diffusione dell'alta definizione digitale, e del Digital 3D che segnala un livello di intrattenimento esclusivo, immersivo, iperrealista⁹.

I principali attori dell'ambiente audiovisivo digitale, hanno sperimentato altri metodi di finanziamento oltre alla pubblicità¹⁰:

- abbonamenti all-in-one, come YouTube Red e Twitch Prime;
- commissioni su abbonamenti a canali a pagamento, come nel caso dei canali YouTube e Vimeo;
- commissioni su sponsorizzazioni; ad esempio, la sponsorizzazione dei creatori di contenuti di videogiochi e di video in diretta come in YouTube Gaming e Twitch. Un'altra forma di finanziamento aggiuntivo è la sponsorizzazione da parte dei fan dei creatori. Questo modulo di finanziamento viene utilizzato principalmente per i contenuti prodotti dai creatori di videogiochi;
- commissione per la distribuzione di contenuti per unità;
- servizi per i creatori.

I servizi di condivisione di video possono determinare un cambiamento fondamentale nella struttura industriale del settore audiovisivo. È possibile identificare tre impatti sulla catena del valore dell'ecosistema TV: il cambiamento più profondo è avvenuto nella produzione di contenuti; gli altri due grandi cambiamenti sono la distribuzione diretta ai consumatori consentita da queste piattaforme video e nuove fonti di entrate per i media tradizionali. L'accoglienza di successo da parte del pubblico di questo nuovo contenuto prevalentemente semi-professionale (come i canali YouTube di attori e altri e, in misura minore, i dilettanti, con alcuni video virali), sta portando a un calo del valore dei programmi TV non premium, spesso flusso su canali TV lineari. La maggior parte dei contenuti realizzati da produttori semi-professionali è prodotta a costi molto inferiori rispetto ai contenuti audiovisivi tradizionali. Il calo del valore dei contenuti di secondo livello (ad esempio, programmi non premium o programmi pomeridiani) dei canali televisivi lineari, deve essere visto nel contesto della costante crescita del numero di semi-professionisti e dilettanti creatori su piattaforme video. Poiché le loro produzioni offrono una scelta più ampia, i consumatori voltano le spalle ai programmi TV e ai contenuti che ritengono meno interessanti. In passato, la mancanza di scelta in un ecosistema in cui i contenuti erano rari e controllati da emittenti

⁹ Martusciello A., De Vita G., *L'ecosistema digitale*, Sapienza, 14 aprile 2016.

¹⁰ *Online video sharing: Offerings, audiences, economic aspects*, European Audiovisual Observatory, 2018.

e titolari di diritti, conferivano valore a questi tipi di programmi di secondo livello. I canali TV lo hanno capito e stanno acquistando siti e canali YouTube o incorporando i creatori di YouTube in programmi lineari¹¹.

In riferimento a questo aspetto, RAI in particolare, ha cominciato ad offrire programmi originali trasmessi in esclusiva sulla propria piattaforma online in cui i protagonisti sono dei nativi soggetti social, intercettando soprattutto un pubblico giovane già seguace di tali attori sulle varie piattaforme di condivisione video.

Oggi una media company ragiona come una qualsiasi altra azienda con logiche, metriche, business model, palinsesti che mettono al centro i dati, l'analisi dei comportamento dei propri utenti, telespettatori, lettori, acquirenti¹².

Le tecnologie digitali hanno modificato radicalmente il modo di fruire dei contenuti audiovisivi da parte degli utenti: negli ultimi anni abbiamo assistito a un'evoluzione dei modelli di consumo, sempre meno lineari e vincolati ad un palinsesto, con un livello sempre maggiore di personalizzazione. Questo ha imposto agli operatori del settore di rivedere strategie, modelli di business e offerta, investendo sempre più in tecnologie digitali. La competizione tra TV lineare e piattaforme di video streaming negli ultimi anni si sta facendo sempre più intensa e l'arena è destinata ad affollarsi ancora. A fronte della maggiore competizione con i player VOD internazionali e dell'aumento del consumo non lineare dei contenuti da parte dell'utente finale, i broadcaster televisivi tradizionali stanno rispondendo innovando la propria offerta attraverso: un ampliamento del catalogo con nuovi contenuti (prodotti di intrattenimento originali e contenuti esclusivi), lo sviluppo di nuovi servizi per l'utente (grazie all'introduzione di nuove tecnologie nei set top box di ultima generazione, come l'interfaccia fruibile tramite controllo vocale lanciata da Sky all'inizio del 2018)¹³.

¹¹ *Online video sharing: Offerings, audiences, economic aspects*, European Audiovisual Observatory, 2018.

¹² Teruzzi E., *Rosso (RAI): il futuro "non" lineare della TV. Sfide innovative*, 23 luglio 2018. Articolo pubblicato su: inno3.it.

¹³ Re Sartò V., *Disruption digitale nel settore media, i trend del 2019*, 07 marzo 2019. Articolo pubblicato su: inno3.it.

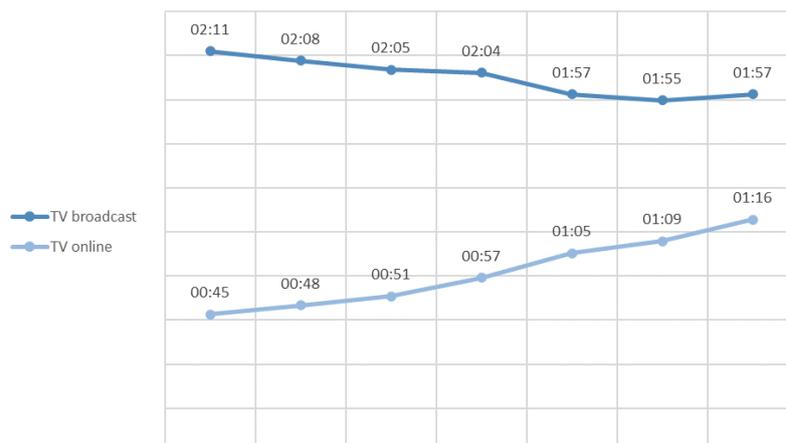


Figura 2 - Coinvolgimento televisivo nel tempo. Tempo medio speso (hh:mm) al giorno guardando la TV broadcast e online. Da: *globalwebindex.com*, 2019

Come illustrato dal grafico (fig. 2), dal 2013 al 2019 c'è stato un notevole incremento del tempo medio (al giorno) speso sulla TV online rispetto a quello utilizzato nel guardare la TV broadcast. Nonostante quest'ultima abbia subito un decremento nella misura considerata, continua a mantenere il suo significativo seguito.

Gli spettatori, infatti, spesso restano conformi alle tradizionali abitudini di consumo audiovisivo. La maggior parte della visione avviene in serata nel *prime time* e la TV rimane un dispositivo di visualizzazione popolare. La durata della sessione più comune è di 30 minuti, in genere la durata di un episodio. Sebbene la maggior parte delle visualizzazioni on-demand avvenga su una TV, una quantità significativa accade su altri dispositivi. YouTube è la piattaforma di visualizzazione più comune, mostrando come i contenuti *shortform* sono diventati popolari. La visualizzazione di prodotti audiovisivi di lunga durata su dispositivi mobili non è invece la favorita poiché la visualizzazione su schermi di piccole dimensioni può portare a un'esperienza visiva ridotta ma risulta comoda quando nessun altro dispositivo è disponibile (ad esempio, quando si viaggia). Adolescenti e millennial consumano molto video mobile, ma concentrandosi sulle motivazioni, piuttosto che sulla prevalenza, si riscontra che queste dipendono dall'umore e dallo stato emotivo, mentre la scelta del contenuto si basa sul livello di stimolazione fornito, nonché sulla durata del video e la quantità di coinvolgimento richiesta¹⁴.

Le TV si configurano, quindi, come dispositivi strategici per portare i livelli di fruizione di audiovisivo online agli stessi livelli di quelli della TV broadcast.

¹⁴ Rigby J. M., *Old Habits Die Hard: A Diary Study of On-Demand Video Viewing*, 2018.

La scelta del *device* su cui seguire i programmi audiovisivi dipende anche da dove si trova l'utente, con chi si trova e cosa sta facendo; infatti, anche se in casa, non è detto che sia la TV il mezzo che utilizza principalmente per usufruire dei contenuti audiovisivi. L'audience sceglie il *device* maggiormente compatibile con le proprie necessità, per questo il contenuto deve essere fruibile nel tempo e attraverso diversi dispositivi in differenti luoghi¹⁵.

La TV online ha catturato sempre più tempo medio tra gli utenti di Internet dal 2012, passando dai 45 minuti al giorno alla posizione attuale di 1 ora e 17 minuti. Il contesto è la chiave in questo caso. Che si tratti di recuperare il contenuto perso o trovare contenuti esclusivi online di spettacoli popolari, l'intrattenimento online sta fornendo un valore a sé stante, che a sua volta aggiunge valore ai canali di trasmissione¹⁶.

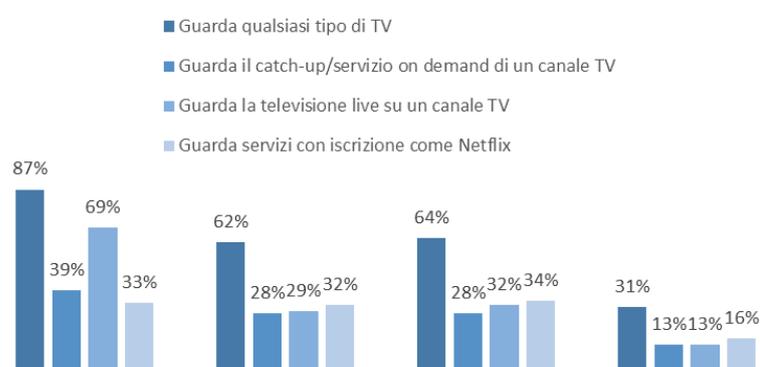


Figura 3 - Coinvolgimento televisivo per dispositivo. % di utenti che ha svolto le attività in un mese. Da: *globalwebindex.com*, 2019

È possibile anche osservare più a fondo le tipologie di consumo audiovisivo degli utenti attraverso i diversi dispositivi (fig. 3): si nota immediatamente come gli utenti guardino molto i programmi in diretta, elemento che sottolinea il maggior consumo di programmi forniti nella forma di palinsesti nonostante la crescente tendenza a sottoscrivere servizi di streaming online on-demand.

¹⁵ *Screen wars. The battle for eye space in a TV-everywhere world*, Nielsen, 2015.

¹⁶ *Global Web Index's flagship report on the latest trends in entertainment*, Global Web Index, 2019.

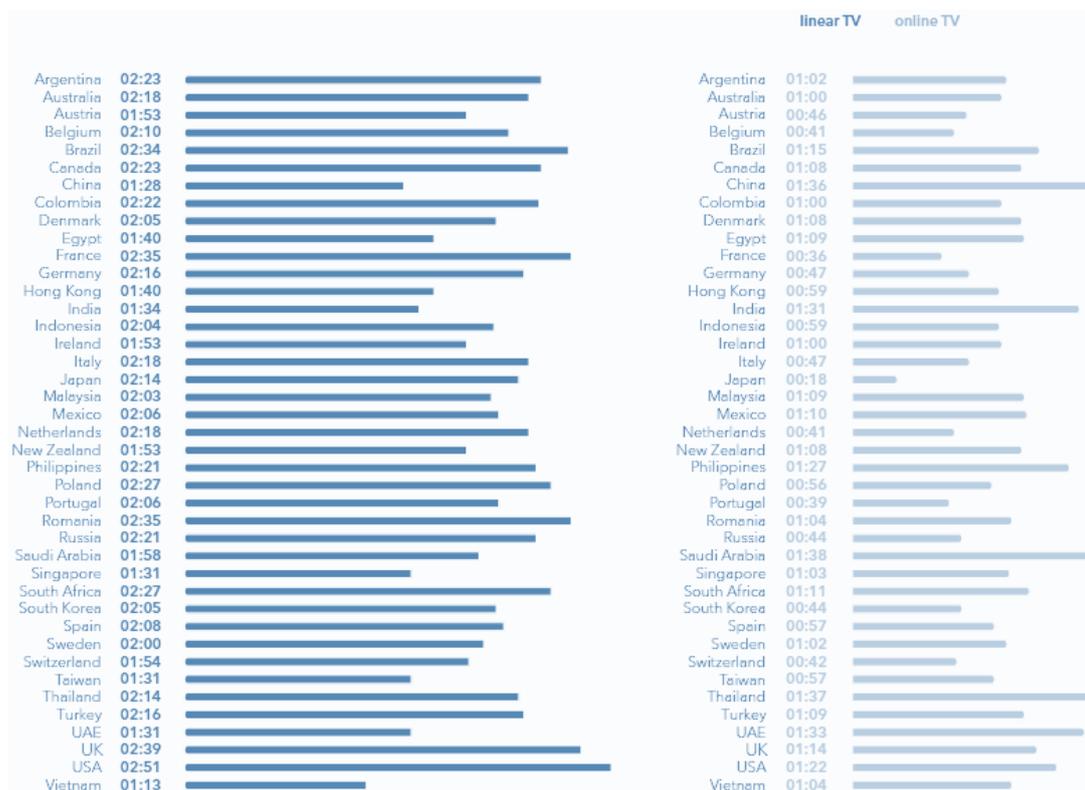


Figura 4 - Tempo medio (hh:mm) al giorno trascorso a guardare la TV broadcast e online per ogni Paese. *globalwebindex.com, 2019.*

In particolare (fig. 4), in Italia si trascorrono circa 2 ore e 18 minuti al giorno nel guardare la TV broadcast e, dall'altra parte, si trascorrono 47 minuti nel guardare la TV online.

In ogni fascia d'età, gli utenti di Internet guardano di più la TV lineare rispetto alla TV online. La TV online, però, ha catturato sempre più tempo medio giornaliero tra utenti di Internet dal 2012. Piuttosto che cannibalizzare la trasmissione dei broadcaster, la TV online la completa, allontanando l'esperienza di visione unica e in un'unica posizione per un'esperienza di visione più flessibile¹⁷.

1.3 Il processo di trasformazione digitale nel settore dei media

La “*digitization*” è definita come la conversione dal formato analogico a quello digitale (cioè formato numerico binario) di strumenti e informazioni (definizione da I-SCOOP). La “*digitalizzazione*” è il processo di cambiamento indotto dalla tecnologia digitale nel business. La digitalizzazione è focalizzata sulla raccolta e l'utilizzo di nuovi dati che consentono di ripensare del tutto i processi di business.

¹⁷ *Global Web Index's flagship report on the latest trends in entertainment*, Global Web Index, 2019.

L'industria dei media sta vivendo una rivoluzione, grazie alla proliferazione di dispositivi digitali e punti di accesso, compresi TV, smartphone, PC, tablet e console di gioco collegati. I confini tradizionali tra dispositivi e formati sono sfocati e il contenuto una volta limitato a un singolo dispositivo può ora essere distribuito su piattaforme multiple¹⁸.

Si può dire che per le azioni degli OTT il concetto stesso di innovazione è cambiato: nel nuovo ciclo le innovazioni devono raggiungere più rapidamente possibile il più vasto pubblico possibile per essere diffuse poi a livello globale anche nelle aziende; il ciclo classico prevedeva storicamente che le innovazioni tecnologiche, costose, fossero prima a disposizione delle grandi aziende, poi delle medie e poi, con la riduzione dei costi, della generalità degli utenti¹⁹.

Nel concetto di “ecosistema digitale”, la nozione di ecosistema è stata coniata dalle scienze naturali ed applicata in un contesto di business nell’ambito di Computer Science ed è utilizzata per analizzare e progettare un complesso dinamico di attività economiche interagenti e in evoluzione per mezzo di una infrastruttura informatica; l’ecosistema ha capacità auto-rigenerative, adattive ed evolutive. Come strumento analitico, il suo approccio alla complessità consente di integrare o superare le nozioni di filiera o di catena del valore²⁰.

Gli elementi che compongono l’ecosistema digitale, sono:

- i contenuti, tra cui i film, le fiction, le news, gli eventi sportivi, (etc.), prodotti dell’editoria quotidiana e periodica, ma anche lo User Generated Content;
- le reti di distribuzione, tra cui le reti fisiche (sale cinematografiche, distributori home video), le reti di radiodiffusione (DTT, satellite, cavo), le reti di telecomunicazione con protocollo IP;
- le piattaforme, tra cui le piattaforme aperte (es. DTT, open internet), piattaforme proprietarie o chiuse (es. Google, Sky, iTunes);
- la tecnologia, quindi, gli standard tecnologici (pubblici o proprietari), sistemi operativi, elettronica di consumo.

Per l’industria nel suo complesso, grazie alla maggiore articolazione della domanda e alla conseguente differenziazione dell’offerta, si assiste ad un aumento del volume di audiovisivo consumato ma la discontinuità è qualitativa e consiste nel fatto che l’utente è chiamato a

¹⁸ *Screen wars. The battle for eye space in a TV-everywhere world*, Nielsen, 2015.

¹⁹ Gabriele E., Roberto M., *OTT e TELCO quale cooperazione*, Notiziario tecnico Telecom Italia, 3/2014.

²⁰ Balestrieri L., *L’industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

pagare un corrispettivo per la fruizione dei servizi audiovisivi personalizzati. Questo altera l'equilibrio tra le fonti di finanziamento del settore, ovvero, la pubblicità e l'*end user spending*. Oggi, la spesa del consumatore ha superato la pubblicità²¹.

All'interno dell'ecosistema, le filiere del cinema, della televisione, delle telecomunicazioni convergono in un sistema dinamico di relazioni tra imprese che si adatta con rapidità alla continua evoluzione dei consumi, delle tecnologie e dei prodotti, sperimentando integrazioni verticali e riposizionamenti. Nell'ecosistema nascono nuove specie; a volte sono specie predatrici che sconvolgono la catena alimentare e costringono le altre a adattarsi o scomparire. Netflix è uno di questi predatori che costringono l'ecosistema a trovare nuovi equilibri. In particolare, la pressione di Netflix sulle pay-tv tradizionali cresce nel tempo: all'inizio tende ad affiancarsi all'offerta della pay-tv quasi come ad integrazione di questa; ma col tempo cresce il fenomeno del *cord cutting*, ovvero, l'abbandono dell'abbonamento alla pay-tv tradizionale per affidarsi solo all'offerta OTT²².

L'impatto a lungo termine dei crescenti abbonamenti ai servizi online è amplificato dalla loro popolarità tra i giovani consumatori. A livello globale, il 31% della generazione Z (età 15-20) e dei Millennials (età 21-34) affermano di pagare un fornitore di servizi online per i contenuti di intrattenimento, rispetto al 24% della generazione X (età 35-49), al 15% dei Baby Boomers (età compresa tra 50 e 64 anni) e al 6% della Silent Generation (età pari o superiore a 65 anni). Circa quattro persone su 10 della Generazione Z (40%) e dei Millennial (38%), sostiene di voler annullare il proprio abbonamento ai servizi via cavo o satellite a favore di un'opzione solo online, un tasso che è quasi tre volte superiore rispetto ai Baby Boomers (15%) e quattro volte superiore rispetto alla Silent Generation (9%)²³.

Negli ultimi anni, mentre il valore delle imprese dei settori tradizionali è rimasto stabile, quello delle piattaforme online ha subito un vero e proprio balzo in avanti, che testimonia una discontinuità paradigmatica. Il nuovo paradigma si basa su una struttura multi-versante, in cui le piattaforme agiscono da intermediari e i dati individuali assumono un ruolo cruciale sia al momento della loro valorizzazione diretta (tramite pubblicità online), sia nella possibilità di rivoluzionare i servizi tradizionali (dal commercio al dettaglio, ai servizi postali, dall'intrattenimento audiovisivo e musicale al settore automobilistico, fino ai nuovi

²¹ Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

²² Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

²³ *Video On Demand. How worldwide viewing habits are changing in the evolving media landscape*, Nielsen, 2016.

servizi finanziari), sia, infine, nella creazione di nuovi mercati. Il crescente valore borsistico, gli elevati margini di profitto, la possibilità di operare sull'intero scenario mondiale (e quindi di sfruttare economie di scala di domanda e di offerta), garantiscono la possibilità di effettuare elevatissimi investimenti tecnici e in ricerca, e quindi di essere leader in tutte le nuove tecnologie abilitanti: dal cloud al quantum computing, dalla big data analytics alla blockchain²⁴.

Il consumatore guida anche l'innovazione di prodotto come nel caso della diffusione delle maratone televisive o *binge viewing*, fenomeno secondo il quale vengono viste tutte le puntate di una o più serie televisive in un unico arco temporale come fosse un film, non appena sono disponibili sulla piattaforma, non essendo più condizionati dall'appuntamento settimanale dei palinsesti televisivi; è un'abitudine che è stata sostenuta soprattutto da Netflix²⁵.

Dall'Osservatorio sulle piattaforme online dell'AGCOM vengono anche indicati, come principali TLC e Media company attive in Italia, Comcast e Discovery, di origine statunitense, Swisscom, di origine svizzera, Vodafone, con base inglese, TIM e Fininvest, operatori nativi italiani.

Le nuove soluzioni tecnologiche hanno creato un terreno di sviluppo di nuove offerte diversificate e nuovi modelli di business che necessitano alla base di un accesso alla banda larga consentendo ai player digitali di poter individuare dispositivi tecnici che meglio si adattano alla propria strategia superando, quindi, la precedente necessità inevitabile di accedere alla tecnologia DTT (*bottleneck*²⁶ critico per lo sviluppo concorrenziale del settore) (AGCOM, 2015). Infatti, lo sviluppo di nuove vie di accesso tramite internet permette la distribuzione di servizi audiovisivi anche ad operatori di diversa dimensione che trovavano limitazioni nella distribuzione televisiva. (*long tail*²⁷ che caratterizza l'intero mercato dei servizi Internet) (AGCOM, 2015).

²⁴ Osservatorio sulle piattaforme online, AGCOM, 2019.

²⁵ Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

²⁶ Per "*bottleneck*", o "collo di bottiglia", si intende in economia una riduzione del ritmo di produzione al di sotto di quello previsto provocando un eccesso di domanda rispetto all'offerta e agendo, quindi, sui meccanismi di determinazione dei prezzi.

²⁷ Per "*long tail*" si intende un modello economico e commerciale secondo il quale i ricavi possono essere ottenuti vendendo pochi prodotti di massa (la "testa") ma anche vendendo molti prodotti di nicchia ("la coda"), trovandosi anche in situazioni in cui il valore complessivo della coda può superare quello unico della testa.

1.4 I contenuti audiovisivi nell'ambiente digitale

La dematerializzazione va intesa meramente come perdita di supporto fisico tradizionale, e non implica la riduzione di rilevanza socioculturale del contenuto. L'elemento culturalmente rilevante è che la dematerializzazione digitale rappresenta un ulteriore passo avanti lungo il processo di decontestualizzazione spazio-temporale dei contenuti, avviatosi con i mezzi di comunicazione di massa elettronici, processo che accompagna, e probabilmente caratterizza, la stessa globalizzazione. Nel sistema mediale predigitale il contenuto era un prodotto autoriale pensato e strutturato in funzione di uno specifico medium; era, cioè, un prodotto "organico" ad un determinato mezzo ed alla sua piattaforma tecnologica. Nel caso dei quotidiani, della radio e della televisione, il contenuto assumeva valore simbolico, relazionale ed economico non solo in se stesso ma, principalmente, come parte dell'insieme dei contenuti che componevano i singoli numeri dei quotidiani cartacei e i palinsesti quotidiani radiofonici e televisivi. Prodotti della cosiddetta "industria culturale", i contenuti dei diversi media, ed in particolare quelli del medium principale, la televisione, proponevano mappe socioculturali, visioni del mondo attorno alle quali coagulare i pubblici che, in genere, corrispondevano ad ampi segmenti delle comunità nazionali.

La digitalizzazione dei contenuti ha determinato l'affrancamento del contenuto dal mezzo: il medesimo contenuto può dunque viaggiare su differenti reti ed essere fruito attraverso differenti terminali. Pertanto, la fruizione del contenuto non è più legata ad un contesto spazio-temporale definito ex ante in base alle scelte operate sul versante dell'offerta dagli operatori tradizionali, ma viene sempre più decisa ex post in base alle specifiche esigenze della domanda. Il punto di arrivo di questo processo è il paradigma "anywhere, anytime and on any device" con un consumatore che diviene parte attiva della catena del valore dei contenuti digitali.

Nella piattaforma analogica terrestre il palinsesto ha sempre assunto una nozione tradizionale di organizzazione di una sequenza di trasmissioni televisive, organizzate dal fornitore di contenuti per un certo periodo, con trasmissioni proposte al medesimo orario in un determinato giorno della settimana, al fine di fidelizzare il telespettatore. Ora, però, le nuove forme di fruizione dei contenuti audiovisivi consentono maggiori possibilità di distribuzione e fruizione dei contenuti e alla emissione lineare tradizionale del palinsesto si può associare tutta una serie di nuove forme di utilizzazione (quali il *simulcast*, la *replay TV*

e la *catch-up* TV) che non coincidono con singole trasmissioni televisive o distinte opere, coincidendo invece con l'intero palinsesto o con porzioni di esso.

Con il digitale, infine, la fruizione di contenuti audiovisivi su richiesta stanno mutando profondamente il settore, che infatti tende a trasformarsi in filiera, integrando industrie e mercati in precedenza separati. La filiera della televisione digitale terrestre si era separata in tre figure (operatore di rete, fornitore di contenuti e fornitore di servizi). Oggi tale approccio va a modificarsi alla luce delle nuove figure, quale ad esempio l'aggregatore di contenuti. Si tratta di soggetti che normalmente non svolgevano attività nel settore editoriale ma che si stanno affermando nella nuova realtà sfruttando l'opportunità derivante dalla convergenza per entrare nel settore dei media. Tali nuovi protagonisti, aggregano i contenuti audiovisivi propri e/o di terzi e li offrono in pacchetti all'utente finale.

Un primo effetto prodotto dalla tecnologia attiene alla standardizzazione di numerosi servizi digitali che assumono il carattere di *commodity*, ossia di bene indifferenziato, prodotto in modo agevole e complementare al consumo di altri beni. Si può fare un esempio di questo fenomeno citando l'accesso alle reti. La disponibilità di un accesso (alla rete fissa o mobile) è sempre più percepito dagli utenti come una *commodity* strumentale alla fruizione di servizi, contenuti e applicazioni offerti da soggetti che operano in rete. In tal modo, tra l'altro, l'utente finale tende a "sottostimare" il valore del servizio d'accesso e gli Access Provider faticano a generare ricavi compatibili con gli ingenti investimenti necessari a realizzare e sviluppare le reti²⁸.

La catena del valore è molto articolata, andando da costruttori di hardware (televisori, decoder e chip integrati nei televisori, ma anche tablet e smartphone), produttori di software (firmware e layer superiori per la gestione dei metadati utilizzati nei televisori Smart e l'organizzazione della fruibilità dei contenuti); produttori di contenuti, distributori tradizionali (broadcaster) e innovativi (OTT, che come Netflix diventano anche produttori di contenuti), investitori pubblicitari, *media agencies* e utenti finali²⁹.

Nell'indagine conoscitiva in vista della redazione di un libro bianco sulla "televisione 2.0 nell'era della convergenza" condotta da AGOM (2015), vengono riportate alcune osservazioni di soggetti operanti nel settore dell'intrattenimento audiovisivo a sostegno

²⁸ Martusciello A., De Vita G., *L'ecosistema digitale*, Sapienza, 2016.

²⁹ *Indagine conoscitiva in vista della redazione di un libro bianco sulla "televisione 2.0 nell'era della convergenza"*, AGOM, 2015.

dell'evoluzione di nuove configurazioni della catena del valore. Una di queste osservazioni sostiene che nei diversi modelli di business, grazie alla Connected TV, la catena del valore si arricchisce di una pluralità di anelli che si interpongono fra l'operatore di rete da cui ha origine il segnale e l'utente finale dotato di un *device* connettabile ad Internet, mentre un altro operatore definisce che la nuova catena del valore include costruttori di hardware, software houses, motori di ricerca, distributori telematici di contenuti e produttori di contenuti, e i due versanti della domanda: utenti ed investitori pubblicitari. In base ad un altro giudizio, la concreta possibilità per un fornitore di contenuti televisivi di raggiungere il pubblico risulta condizionata dalle decisioni di tutti i soggetti che lo precedono nella catena di valore, soprattutto a causa degli elevati livelli di concentrazione che caratterizzano i primi quattro livelli.

In breve, nel solo ambito del cinema, la struttura dell'intera filiera cinematografica può essere divisa in tre fasi che uniscono il momento creativo di ideazione del prodotto-film fino al consumatore-spettatore: produzione, distribuzione ed esercizio. La distribuzione si occupa di portare il prodotto allo spettatore, sia attraverso i canali dell'home video e dei network (generalisti o specialisti, free o pay), sia attraverso piattaforme più innovative (online), sia attraverso il canale più tradizionale che termina con la proiezione in sala. La distribuzione si colloca al centro della filiera cinematografica e, considerando la distribuzione in sala, le principali attività che competono all'operatore che presidia questa fase fanno riferimento all'acquisizione dei diritti, all'edizione, alla promozione e al noleggio delle copie agli esercenti. In sintesi, dunque, la distribuzione svolge attività commerciali e di marketing. Per quanto riguarda le strategie commerciali l'attività del distributore comincia con l'acquisto dei diritti del film in tutte le possibili finestre di sfruttamento. In molti casi, soprattutto nel contesto nordamericano, la distribuzione anticipa l'acquisizione dei diritti versando una quota (il cosiddetto minimo garantito) al produttore per finanziare la realizzazione dell'opera. È possibile distinguere due tipologie di film che tendono a seguire due differenti strategie di lancio: i "blockbuster", o comunque i film molto attesi per cui ci si aspetta un grande successo, e i film "indipendenti" o d'autore, ossia i film culturalmente più esigenti e impegnativi e, spesso, a basso costo di produzione. Per i blockbuster l'aspettativa di successo, soprattutto del primo week-end, è in genere molto alta e altrettanto lo è, di conseguenza, anche la richiesta da parte degli esercenti. La decisione sul numero di copie da distribuire dipende, quindi, solo dal distributore che si trova in una posizione di netta forza contrattuale. In questo caso la distribuzione è incentivata a uscire sul mercato con un numero

elevato di copie, in modo da massimizzare il risultato del primo week-end; andando avanti con i giorni, infatti, l'incasso tenderà inevitabilmente a diminuire e diminuirà anche il numero di copie in programmazione. Nel caso in cui, invece, il film sia considerato di scarso impatto sul grande pubblico, il distributore vedrà la scelta sul numero di copie condizionata anche dalla richiesta degli esercenti. L'incasso ottenuto nel primo week-end sarà quindi ancora più determinante per rimanere in programmazione nelle sale e non essere sostituito con una nuova uscita o un film che sta ottenendo un maggiore successo³⁰.

Il sistema delle finestre di sfruttamento è stato fortemente destrutturato dalla trasformazione digitale. Il prezzo esercitato dai distributori nei confronti del consumatore dipende dalla discriminazione di prezzo esercitata dal produttore di contenuti nei confronti dei distributori. La discriminazione di prezzo si struttura su un asse temporale, quindi successive finestre di sfruttamento, in cui in ciascuna finestra vi è il diritto esclusivo, per lo specifico canale distributivo, all'utilizzo del prodotto, con un ordine temporale determinato dal prezzo decrescente per il consumatore finale³¹. Secondo questo sistema, quindi, si avrà la distribuzione del prodotto audiovisivo prima nelle sale cinematografiche, poi nell'home video, a seguire sulla pay-tv e, infine, sui palinsesti gratuiti per il consumatore (TV *free-to-air*).

Il primo canale di sfruttamento, come anticipato, è costituito dal *theatrical*, ossia la sala cinematografica, che costituisce il luogo iniziale in cui viene proiettato il film. Il periodo di sfruttamento esclusivo del prodotto in sala dura dai 4 ai 6 mesi e, successivamente, si prosegue con l'home video. Il canale dell'home video, in realtà, ha subito delle rilevanti evoluzioni e comprende non solo i titoli recentemente usciti in sala, ma anche quelli più datati, programmi televisivi, documentari, film per adulti, spettacoli dal vivo, programmi per bambini e film di animazione nonché alcune produzioni ad hoc e costituisce uno dei business più grandi per lo sfruttamento dei diritti cinematografici in Italia, quantificabile in quasi un miliardo di euro. Il primo elemento decisivo della strategia di marketing del film è il posizionamento, che permette di definire l'identità del film attorno a quelli che sono considerati i suoi attributi chiave. Gli attributi possono essere suddivisi in elementi interni ed esterni: tra i fattori interni vi sono principalmente il titolo, il cast, il soggetto, il genere e la colonna sonora; gli elementi esterni sono le critiche, i premi e i risultati al box office. Il successivo canale di sfruttamento è costituito dalla pay-per-view e dal VOD, che si attiva

³⁰ Boccardelli P., *Strategie e modelli di business nell'industria del video entertainment*, Il Mulino, 2009.

³¹ Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

dopo circa sette mesi dal *theatrical*. Terminato lo sfruttamento della pay-per-view si passa alla pay TV, con una finestra rispetto alla sala di 10-12 mesi e di circa 3-4 mesi dopo la pay-per-view. L'ultimo canale è costituito dalla *free TV*, la cui finestra di sfruttamento rispetto al *theatrical* è di 24 mesi che trasmette mediamente, un passaggio in chiaro una sola volta all'anno e, solitamente, per un contratto che dura 4 o 5 anni³².

Con l'avvento della trasformazione digitale nel settore audiovisivo, questo sistema viene destrutturato soprattutto quando il distributore è lo stesso produttore del contenuto, che lo rende disponibile sulla propria piattaforma incluso nel prezzo dell'abbonamento SVOD (Subscription Video On Demand), oppure, è possibile individuare un importante cambiamento anche nella distribuzione home-video poiché, finché questa prima si basava sull'acquisto o noleggio del contenuto su DVD o in pay-per-view da parte dell'operatore pay-tv, ora si rende disponibile anche sulle piattaforme, soprattutto TVOD (Transactional Video On Demand), generalmente ad un prezzo superiore alla media in quanto trattasi di un prodotto in anteprima. Anche la concezione di pay-tv viene messa in discussione in questo sistema di sfruttamento dato che le piattaforme OTT possono rendere disponibile il contenuto incluso nel loro abbonamento quasi parallelamente.

I film producono la maggior parte dei ricavi nel primo ciclo del loro sfruttamento attraverso le finestre di distribuzione (sale cinematografiche, home video/VOD, TV). Dopo questo periodo, i film diventano parte della "libreria" e il loro valore decrementa. La digitalizzazione dei film ha facilitato il reinserimento dei vecchi film nel circuito di esibizione con una migliore qualità dell'immagine e del suono. I servizi VOD, però, hanno una più larga disponibilità di film recenti. La distribuzione nelle sale cinematografiche dei film, aiuta ad incrementare la loro circolazione sui servizi VOD³³.

³² Boccardelli P., *Strategie e modelli di business nell'industria del video entertainment*, Il Mulino, 2009.

³³ *Yearbook 2018/2019 Key trends*, European Audiovisual Observatory, Council of Europe, 2019.

Europa

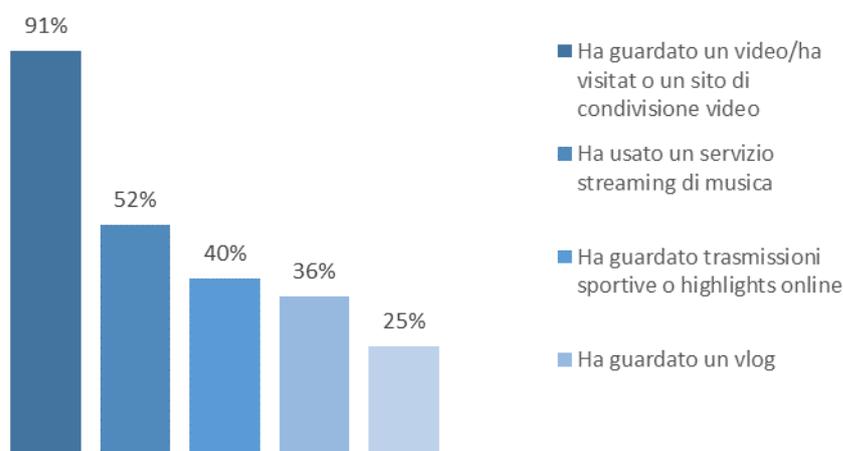


Figura 5 - Attività online di intrattenimento. % di utenti internet che ha svolto le attività in un mese. *globalwebindex.com*

Come rappresentato nel grafico (fig. 5), il 91% di utenti internet ha visto un videoclip o ha visitato un sito di streaming video; il 52% ha utilizzato un servizio di streaming di musica; il 40% ha guardato contenuti sportivi o *highlights* online; il 36% ha visto un videoblog³⁴; il 25% ha ascoltato o visto un *podcast* (Global Web Index Flagship Report 2019).

Le piattaforme di condivisione video, quali Youtube, Vimeo, Dailymotion, ecc., permettono agli utenti di diffondere sulla rete i loro video autoprodotti; anche i social networks, poi, hanno introdotto la possibilità di condividere video. Le piattaforme di condivisione video incoraggiano l'emergere di creatori che evolvono da amatoriali a professionali. Insieme sviluppano produzioni a basso costo che generalmente hanno successo nell'attrarre parte dell'audience tradizionale, specialmente tra le giovani generazioni. Questi video costituiscono, quindi, un altro elemento che incide sul tasso di decremento nel tempo di visione della TV lineare³⁵.

Sulla base dei dati di un'intervista di Nielsen (2016) nei confronti dei consumatori di VOD, i film dominano tra le tipologie di contenuto VOD, guardati in tutte le regioni mondiali e generazioni. L'80% degli intervistati globali che guardano VOD dicono di vedere film, seguiti da programmi TV (50%). Quando si tratta di generi di programmi popolari, commedie (38%) e serie originali (32%) sono le più alte a livello globale, seguite da sport e documentari (31% ciascuno). Il 22% degli intervistati globali afferma di guardare contenuti video shortform (video di durata pari o inferiore a 15 minuti). Non sorprende che la

³⁴ Forma di blog nel quale la fonte principale di comunicazione è il video o la Web TV.

³⁵ *Yearbook 2018/2019 Key trends*, European Audiovisual Observatory, Council of Europe, 2019.

convenienza sia un fattore molto importante nella decisione di guardare la programmazione VOD. Tra coloro che guardano VOD, più di tre quarti degli intervistati globali (77%) lo fanno perché possono visualizzare i contenuti in un momento conveniente loro; percentuali più alte si riscontrano in America Latina (82%), Nord America (81%) ed Europa (80%) e leggermente inferiori in Medio Oriente/Africa (77%) e Asia-Pacifico (76%). Gli intervistati guardano il contenuto VOD perché consente a più persone in famiglia di guardare programmi diversi su diversi dispositivi allo stesso tempo; due terzi degli intervistati globali che guardano VOD concorda sul fatto che questo è un motivo per la visualizzazione (66%). Inoltre, tra coloro che guardano contenuti VOD, il *binge watching* è popolare e alla guida audience: il 66% degli intervistati globali afferma che guardare più episodi in una sola volta è un valido motivo per guardare il contenuto VOD; questo attributo è più interessante in Nord America (73%) e Africa/Medio Oriente (70%). Mentre i Millennials e la generazione X è più probabile che concordino sul fatto che guardano VOD perché a loro piace recuperare più episodi contemporaneamente (68% e 67%, rispettivamente), quasi la metà degli intervistati in ogni altra generazione è d'accordo con questa affermazione. La percezione del costo è un altro potenziale driver che alimenta la crescita del VOD: quasi sei intervistati globali su dieci sostengono che la programmazione VOD è meno costosa della programmazione da un provider via cavo o satellitare (59%), con percentuali superiori alla media in America Latina (67%) e Nord America (64%). Nonostante tutti i suoi benefici, il VOD presenta anche delle carenze: tra quelli che guardano contenuti VOD, oltre 7 intervistati globali su 10 (72%) desiderano che siano disponibili più opzioni di programmazione. Due terzi degli intervistati globali (67%) concordano nel fatto che guardare contenuti VOD su un dispositivo mobile non è buono come guardarlo su uno schermo più grande³⁶.

Si diffondono fenomeni in cui i creatori amatoriali riescono a diventare dei produttori professionisti di veri e propri prodotti cinematografici che riescono a trasportare gli utenti sul grande schermo; alcuni esempi nazionali sono rappresentati da “Me contro te” e “Addio fottuti musi verdi”. Riuscire, quindi, a crearsi un audience sulle piattaforme di condivisione video con contenuti di breve durata, può rappresentare una strategia vincente di intercettazione di specifici segmenti di audience anche nel proprio canale streaming.

³⁶ *Video On Demand. How worldwide viewing habits are changing in the evolving media landscape*, Nielsen, 2016.

In riferimento ai contenuti di breve durata e alla promozione delle produzioni cinematografiche nel territorio italiano, bisogna considerare il nuovo inquadramento del Tax Credit, il credito d'imposta riconosciuto per le produzioni audiovisive italiane e straniere girate sul territorio nazionale: a seguito delle numerose richieste del 2019, a fine anno è stato rifinanziato per un importo maggiore ma estendendolo anche ai videoclip, entrati ormai nel consueto consumo audiovisivo degli utenti e, quindi, con un elevato potenziale di promozione territoriale.

In ambito audiovisivo nel territorio europeo si presenta la problematica delle direttive a supporto delle produzioni nazionali ed europee alle quali aderiscono prettamente gli operatori televisivi mentre non può dirsi lo stesso per le piattaforme di distribuzione online. Se queste non aderiscono all'obiettivo di promozione delle opere audiovisive europee nello stesso territorio, le azioni poste in essere dai broadcaster non generano un adeguato effetto desiderato attinente all'obiettivo previsto.

Nel febbraio 2019 è stata approvata, dal Comitato Europeo per gli Affari Esteri, la nuova direttiva sul Copyright per adattare le inerenti regole in un contesto dove le tecnologie digitali hanno trasformato il modo in cui i lavori dell'audiovisivo e altri contenuti creativi vengono prodotti, distribuiti e usufruiti. La direttiva introduce nuovi meccanismi di negoziazione che supportano la circolazione di film e serie europee tramite servizio VOD³⁷.

Il 30% dei film nel TVOD e il 26% del SVOD sono di origine europea; dall'altra parte, il 55% dei film nel TVOD e il 49% del SVOD sono di origine statunitense. Sia nel TVOD che nel SVOD, i servizi nazionali offrono più contenuti di origine europea rispetto ai servizi operanti a livello internazionale. Il 73% dei film nel TVOD sono detenuti dalle compagnie tech (Apple, Microsoft), e il 67% dei film nel SVOD sono detenuti dai servizi VOD puri (Netflix) o del settore tech (Amazon)³⁸.

Per quanto concerne il cambiamento delle abitudini di consumo dell'audiovisivo nel periodo dell'emergenza sanitaria COVID-19, è possibile notare notevoli aumenti delle visioni dei contenuti streaming nelle diverse aree geografiche, mantenendo comunque viva la volontà di tornare ad assistere ad eventi live.

³⁷ *Yearbook 2018/2019 Key trends, European Audiovisual Observatory, Council of Europe, 2019.*

³⁸ Grece C., Jiménez Pumares M., *Film and TV content in VOD catalogues 2019 edition, European Audiovisual Observatory, 2019.*

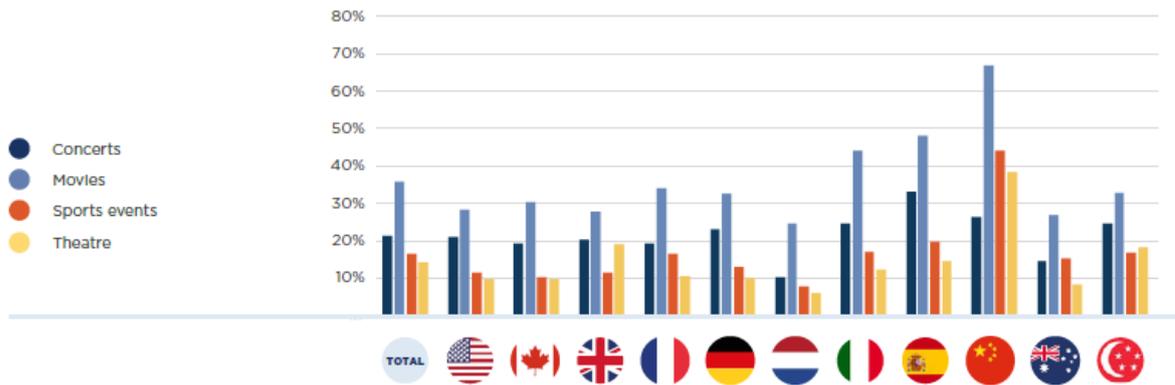


Figura 6 - Contenuti streaming più popolari per regione geografica, Global Consumer Trends COVID-19 edition, Dynata, 2020

Dall'inizio della pandemia (Fig. 6), poco più della metà delle persone incluse nello studio ha guardato la trasmissione in diretta di un concerto, un film, un evento sportivo o produzione teatrale, con i film più popolari (il 36% ha guardato film in streaming), seguito da concerti (al 21%), eventi sportivi (17%) e teatro (14%). I paesi con la più alta percentuale di persone che scelgono di andare a concerti dal vivo (Spagna, Italia, Regno Unito e Canada) non sono necessariamente quelli in cui si è visto più streaming di concerti: Spagna, Cina, Italia e Singapore hanno trasmesso più concerti in streaming durante la pandemia. I Millennials³⁹ e la Generazione Z sono circa il doppio dei Boomers nell'aver usufruito dello streaming in tutte le categorie; quasi i due terzi dei Boomers (63%), infatti, dichiarano di non aver mai usufruito di contenuti streaming, pari a un quarto della Generazione Z (27%). Si nota uno stato d'animo di cautela mentre le persone pensano a un ritorno alle esperienze dal vivo: il 65% afferma che tornerà ai concerti dal vivo lentamente o per niente, il 55% dice lo stesso per i film, il 57% per eventi sportivi e il 64% per spettacoli dal vivo. Ma le persone che dichiarano di non tornare mai più a queste esperienze dal vivo costituiscono percentuali molto basse, al 5% o meno per ciascuno dei quattro intrattenimento citati. Francia, Germania e Italia sono i paesi più desiderosi di recuperare l'esperienza dal vivo nell'intrattenimento il prima possibile. È interessante notare il grado di coinvolgimento negli eventi di persona tra le varie generazioni, facendo presagire un percorso più lungo per il recupero delle categorie di intrattenimento che si affidano maggiormente al pubblico più anziano: 60% della Generazione Z, 49% dei Millennials, 42% della Generazione X e il 37% dei Boomers afferma di voler tornare al cinema il prima possibile. Le categorie a basso reddito sono

³⁹ Nel 2014 la Casa Bianca ha pubblicato una ricerca che propone la segmentazione delle generazioni in: Baby Boomers, nati tra il 1946 e il 1964, Generazione X, nati tra il 1965 e il 1980, Millennials, nati tra il 1980 e il 2005, Generazione Z, nati dopo il 2005. (Balestrieri, 2016).

altrettanto, o più, desiderosi di quelle con un reddito elevato per tornare alle esperienze dal vivo non appena possibile⁴⁰.

⁴⁰ *Global consumer trends. COVID-19 edition. The new normal*, Dynata, 2020.

CAPITOLO 2: GLI OVER-THE-TOP

2.1 Introduzione agli OTT e analisi dei principali player

OTT è il termine utilizzato per indicare operatori di servizi e applicazioni che utilizzano le reti, o meglio Internet, per erogare valore ai propri clienti, senza che gli operatori di rete siano coinvolti nella pianificazione, nella vendita, nell'approvvigionamento o nell'erogazione diretta, ma soprattutto senza che siano coinvolti nei meccanismi di monetizzazione. Ci sono almeno cinque dimensioni in cui gli OTT sembrano essere innovatori tali da cambiare la scena a livello mondiale: la tecnologia, i business model, i concetti di User Experience e *user centered design*, l'approccio al mondo regolatorio, la filosofia di leadership e di corporate. Non c'è dubbio che i business model degli OTT sono molto diversi da quelli degli incumbent, siano essi operatori o media company. Per raggiungere e mantenere i loro risultati, gli OTT hanno infatti attuato strategie estremamente flessibili e dinamiche. Se genericamente l'unico business model che finora ha funzionato è quello della pubblicità, ci sono almeno tre contesti che si sono creati: l'utilizzo massiccio delle API (Application Programming Interface) come modello di business, la centralità dell'innovazione "*user driven*" e il concetto di "*lean startup*"⁴¹.

In linea generale, le strategie di risposta degli incumbent agli OTT possono essere riassunte in quattro scenari: ignorare, bloccare, competere, collaborare (opzione attualmente emergente). Quando la strada scelta è stata quella della partnership, essa è soprattutto gestita in termini di alleanza commerciale e poche volte di costruzione di un percorso infrastrutturale⁴².

La struttura del mercato dei media OTT è completamente descritta dalle imprese competitive, dalla differenziazione dei prodotti, dalla concentrazione del mercato e dalle barriere all'ingresso. I video OTT offrono servizi di TV interattiva e valore aggiunto agli utenti attraverso Internet. In particolare, sempre più utenti preferiscono e richiedono i servizi OTT poiché questi realizzano in modo intelligente e conveniente l'interattività multischermo, creano valore aggiunto, la medicina intelligente, l'educazione intelligente ecc. Di conseguenza, le esigenze degli OTT promuovono le richieste di banda larga e viceversa. Allo stato attuale, l'OTT fornisce la TV in diretta, video on demand e servizi a

⁴¹ Elia G., Minerva R., *OTT e TELCO quale cooperazione*, Notiziario tecnico Telecom Italia, 3/2014.

⁴² Elia G., Minerva R., *OTT e TELCO quale cooperazione*, Notiziario tecnico Telecom Italia, 3/2014.

valore aggiunto attraverso Internet e supera le restrizioni e i requisiti di rete per i primi servizi IPTV⁴³.

La differenziazione del prodotto è uno degli elementi principali della struttura del mercato; l'impresa attira gli utenti fornendo prodotti differenziati, ottenendo preferenze dei consumatori, lealtà e una posizione favorevole all'interno della competizione. Le differenze dei prodotti OTT riguardano principalmente contenuti, marketing, esperienza utente e servizi a valore aggiunto. Il mercato OTT è un mercato oligopolistico. Non solo ha bisogno di ingenti investimenti, ma ha anche elevate barriere di accesso. Innanzitutto, i nuovi concorrenti hanno bisogno di una certa quantità di capitale per coprire l'investimento richiesto. Le policies sono un altro elemento di barriera per i nuovi entranti. La competizione principale poi è nelle ricche risorse di contenuto. La cooperazione con i proprietari delle licenze e gli aggregatori di contenuti è l'unico modo per avere successo per i nuovi concorrenti. La differenziazione di prodotto è un'altra barriera all'ingresso del mercato⁴⁴.

Gli OTT sono operatori che offrono servizi digitali senza avere una propria rete di distribuzione. Questo aspetto consente agli operatori OTT di evitare investimenti sulla costruzione di proprie reti e non si assumono neanche l'onere della capacità diffusiva poiché i costi per la connessione internet sono a carico del consumatore stesso. Operatori televisivi come Sky devono, invece, acquistare la capacità diffusiva. Gli OTT possono quindi chiedere un prezzo minore, rispetto agli operatori pay-tv tradizionali, al consumatore per usufruire dei loro servizi, non necessitando di coprire i costi della costruzione di proprie reti distributive ma contando sulle reti delle società di telecomunicazione.

Coloro che distribuiscono contenuti online devono però sostenere il costo del Content Delivery Network (CDN), un sistema di server che, collegato alla rete internet, assicura una certa qualità di erogazione del contenuto instradando la richiesta dello stesso sul nodo individuato come ottimale, ovvero, il nodo che può soddisfare la richiesta nel minor tempo possibile e con la migliore qualità possibile.

⁴³ Qin Q., Wei P., *The Structure-Conduct-Performance Analysis of OTT Media*, British Journal of Business Design & Education, vol. 7 n. 01, 2014.

⁴⁴ Qin Q., Wei P., *The Structure-Conduct-Performance Analysis of OTT Media*, British Journal of Business Design & Education, vol. 7 n. 01, 2014.

Le aziende native digitali sono più capaci di disegnare un'offerta multimediale per i dispositivi mobili e modelli di business efficienti. Ma gli incumbent possono puntare su innovazione e conoscenza dei mercati locali.

Gli Over The Top guadagnano quote crescenti sul mercato della Tv: secondo l'ultimo studio di Idate Digiworld, i servizi video OTT rappresenteranno il 14,5% del totale del mercato audiovisivo nel 2018. Tale mercato varrà complessivamente 115,7 miliardi di euro nel 2022 e gli OTT ne controlleranno fette sempre più consistenti, visto che, nei prossimi quattro anni, la Tv lineare globale crescerà in media dello 0,8% contro il 14,2% dei servizi OTT. Gli operatori tradizionali reagiscono alla pressione competitiva puntando sull'espansione internazionale e sulle operazioni di M&A. L'azienda americana del cavo Comcast ha acquisito in estate la britannica Sky, la numero uno della pay-tv in Europa; la strategia prevede anche la collaborazione su scala globale per convertire gli abbonati alla TV a pagamento in abbonati video OTT. A fine 2017 il colosso dei media Disney ha comprato Fox per potenziare il catalogo e a marzo 2020 ha lanciato il servizio in streaming Disney Plus per muovere battaglia a Netflix e Amazon. Non c'è spazio per tutti sul mercato, ma vinceranno i player tradizionali che sapranno far leva sull'innovazione, sulla forza del *brand*, sulla conoscenza dei mercati locali e sull'offerta di contenuti di qualità rilevanti⁴⁵.

I servizi di streaming audiovisivo affrontano anche una sfida nella monetizzazione utenti. Allo stato attuale, c'è un divario tra il numero di utenti di Internet che guardano un servizio e quelli che lo pagano davvero. La condivisione degli account è una delle principali cause: il 58% degli utenti di Amazon Prime Video e il 74% degli utenti Netflix condividono i loro account con amici e familiari⁴⁶.

Tutti i principali servizi on demand internazionali sono presenti in Italia, inclusi Amazon, iTunes, Netflix, Google Play, Rakuten, Dplay, Disney+. Questi competono con i servizi on demand nazionali tra cui Chili TV (il quale si sta espandendo a livello internazionale), Infinity (di Mediaset), Sky go e Now TV (di Sky), Tim Vision (di TIM), RaiPlay (di RAI).

⁴⁵ Licata P., *Ott alla conquista della Tv, solo una svolta digitale salverà i broadcaster*, 14 novembre 2018. Articolo pubblicato su: corrierecomunicazioni.it.

⁴⁶ *GlobalWebIndex's flagship report on the latest trends in entertainment*, Global Web Index, 2019.

Con 10.1 miliardi di euro, l'Italia è il quarto più grande mercato audiovisivo dell'Unione Europea. Il mercato è rimasto stagnante fino al 2012 con una crescita annuale media dello 0,1%⁴⁷.

Durante il periodo dell'emergenza COVID-19, è risultato critico saper intercettare quanti più utenti attraverso collaborazioni, contenuti originali, e facile accesso (attraverso una prova gratuita dei servizi a pagamento). In termini di contenuti risalta soprattutto Disney+ che in America ha addirittura anticipato la disponibilità del film di animazione "Frozen 2" a fronte del maggior tempo dei bambini trascorso in casa a seguito della chiusura degli istituti scolastici. Disney+ ha anche scalato le classifiche in Europa con circa 5 milioni di downloads nel primo giorno disponibile, ma in Italia era già previsto il lancio a marzo ancor prima di venire a conoscenza dell'emergenza sanitaria.

Gli OTT possono scegliere di fornire un'esperienza completa di intrattenimento, soprattutto nel periodo dell'emergenza sanitaria, offrendo più servizi oltre all'audiovisivo, come gli ebook o i podcast e la radio o gli audiolibri o l'iscrizione a piattaforme di giochi. L'esempio maggiormente completo è Amazon che nel solo abbonamento "prime" comprende il servizio di spedizione gratuita e veloce nello shop online di Amazon, l'iscrizione a un canale di videogame su Twitch, film e serie TV, anche originali e in esclusiva, su Prime Video, accesso al catalogo musicale su Prime Music, accesso alla libreria di audiolibri su Audible, accesso ad una libreria di ebook, servizio di cloud.

RAI, nelle sue piattaforme online, offre un principale accesso ai contenuti audiovisivi, quindi ai canali televisivi in diretta, catch-up, film e serie TV anche originali e in esclusiva per la piattaforma online, ma permette anche di ascoltare una selezione di audiolibri, di ascoltare la radio nei vari canali radiofonici proprietari, di rimanere informati con il portale news, e, di estrema importanza, offre su RaiPlay una sezione online dedicata all'istruzione per collaborare a livello statale nel superamento delle difficoltà di partecipazione degli studenti alle attività scolastiche chiuse per la pandemia.

Da uno studio sulle ricerche online degli italiani nei primi mesi del 2020, emergono interessi molto variegati, che spaziano dal guardare film e serie TV su piattaforme in streaming, allenarsi in casa e usufruire della possibilità di fare visite virtuali nei più bei musei del mondo. Grande interesse anche per la possibilità di fare la spesa online, evitando le file e i rischi di contagio. Per quanto riguarda le piattaforme di streaming, a febbraio quelle che

⁴⁷ Yearbook 2018/2019 Key trends, European Audiovisual Observatory, Council of Europe, 2019.

registravano i picchi di traffico più alto erano sky.it (42.616.109 accessi), raipplay.it (27.238.248) e mediasetplay.mediaset.it (18.518.767)⁴⁸.

Se da un lato l'emergenza sanitaria ha aumentato il consumo dell'audiovisivo digitale, dall'altra porterà grandi problemi al suo termine: con la cancellazione delle Olimpiadi 2020, ci sarà una forte riduzione di fruizione dei canali digitali e lineari che li avrebbero trasmessi e si assisterà, quindi, a un collegato calo degli acquisti dei dispositivi hardware tra cui le Smart TV e le Smart Box.

Molti OTT hanno offerto accesso gratuito durante il *lockdown* per aumentare gli accessi in un periodo di opportunità di intensa sperimentazione ed azione. L'offerta gratuita degli operatori a pagamento, gli permette di sfruttare un intenso traffico di dati in un periodo di "sovrappollamento" delle fruizioni dell'ambiente digitale. Questa scelta riflette anche la tendenza dei consumatori, che utilizzano per le prime volte le app di streaming audiovisivo, di consultare i servizi gratuiti e non volendo sottoscrivere alcun abbonamento nel caso in cui si pensi di utilizzare il servizio solo per l'eccezionale periodo.

Guardando agli operatori OTT già attivi a livello internazionale, negli Stati Uniti la piattaforma Hulu registra molti iscritti, offrendo contenuti attraenti e diffusi ma soprattutto con un catalogo che continua ad espandersi in quanto controllata da Disney che ha acquistato 21st Century Fox con titoli indirizzati ad un pubblico più maturo rispetto a quelli di Disney+ adeguati per tutta la famiglia. Se Hulu arrivasse in Italia contrasterebbe con l'offerta di Sky, ma si tratta di un'ipotesi non molto realista dato che Disney si sta concentrando su Disney+ a livello nazionale, cercando di superare il legame con Hulu oltreoceano. Negli Stati Uniti, viene venduto un pacchetto che comprende Disney+, Hulu e ESPN, praticamente una combinazione vincente andando a coprire tutti i generi di contenuti. Già sono stati offerti in Italia alcuni contenuti originali Hulu, tramite accordi con alcuni provider, tra cui la serie "The Handmaid's tale" disponibile su Tim Vision e la miniserie "22.11.63" andata in onda su Sky.

Particolare è la strategia di Rakuten TV: si è impegnata ad essere presente in prima posizione sulla maggior parte delle Smart TV in commercio, puntando di fatto sul grande schermo domestico dopo aver inquadrato il mercato italiano particolarmente attento alla qualità di visione dei contenuti. Rakuten TV offre la possibilità di noleggiare o acquistare i singoli film

⁴⁸ Ecco cosa cercano online gli italiani in quarantena: streaming, musei virtuali e allenamenti a casa, 31 marzo 2020. Articolo pubblicato su: primaonline.it.

e serie TV ma, al tempo stesso, prevede contenuti originali gratuiti su canali televisivi in AVOD (Advertising Video On Demand), cioè, con inserzioni pubblicitarie. In questo senso, Rakuten sembra applicare la strategia inversa rispetto ai broadcaster, avanzando anche sul loro territorio e, di conseguenza, annunciando una nuova era di canali lineari online destinati a sostituire i broadcaster e spingendo a un nuovo modello di accessibilità all'offerta audiovisiva che sia più completo comprendendo tutta l'offerta, sia broadcast che online, degli operatori in un unico ambiente o accesso.

Quest'anno è arrivato sul territorio nazionale la piattaforma Quibi che offre serie televisive di brevissima durata fruibili tramite smartphone e, per questo, con un abbonamento unitario non utilizzabile su altri dispositivi. La piattaforma offre solo contenuti originali studiati appositamente per i dispositivi mobili. In questi contenuti hanno lavorato famose star hollywoodiane che hanno abbracciato nuove forme di scrittura cinematografica per smartphone, vedendo i contenuti creati dagli utenti come promozione di nuove abitudini di consumo che sono finite, però, nella ricerca di qualità.

La sfida principale di Quibi è che si sta lanciando in un territorio non testato poiché si concentra sui dati demografici più giovani ma per i quali non si sa se saranno pronti a pagare per il servizio. L'abbonamento non è particolarmente costoso, ma è probabile che lo sia per molti giovani. La preoccupazione è che i dati demografici più giovani siano già troppo preoccupati per i social media e per i videogiochi tra innumerevoli altre distrazioni. Se il servizio raggiunge tra 1 - 3 milioni di abbonati nel primo anno e se cresce a 5 milioni entro il 2021, forse raddoppierà a 10 milioni entro il 2023 - 24, e ciò dovrebbe essere considerato un enorme successo. Ma per raggiungere questo obiettivo, Quibi dovrà produrre almeno 1-3 spettacoli di successo. Quibi ha bisogno di qualcosa del calibro sociale di *Stranger Things* di Netflix, o *Chernobyl*, ovvero spettacoli da non perdere di cui le persone parlano a scuola e al lavoro⁴⁹.

La larga disponibilità di piattaforme VOD a pagamento pone il consumatore nella difficoltà di scegliere a quale servizio abbonarsi soprattutto di fronte ad un'offerta di simile qualità tra i vari operatori. La soluzione inizialmente migliore potrebbe essere quella di abbonarsi per qualche mese ad una piattaforma e, una volta guardati tutti i contenuti di interesse, abbonarsi ad un'altra piattaforma nei successivi mesi. Questo è possibile grazie all'assenza di vincoli

⁴⁹ Gunnarsson T., *Hooq's demise shows that OTT video can no longer be a side business*, 16 aprile 2020. Articolo pubblicato su: omdia.com

e costi di cancellazione dell'abbonamento SVOD su base mensile. Questa strategia del consumatore può non soddisfare però le aspettative di grandi fette di audience che preferiscono avere accesso a tutte le piattaforme nelle stesse mensilità, allargando il catalogo complessivo di titoli tra cui scegliere, o ancora preferiscono rimanere aggiornati sui titoli che vengono aggiunti guardandoli non appena disponibili per evitare gli *spoiler* o per questioni di conversazioni sociali. In base a quest'ultima preferenza del consumatore, le piattaforme streaming possono contare sugli abbonamenti annuali piuttosto che quelli mensili, che invece soddisfano i consumatori del primo caso.

Il successo dei nuovi business models degli OTT mostrano nuove direzioni che il mercato televisivo sta prendendo, determinando la necessità di avere un maggior introito per sostenere la crescente competizione degli OTT⁵⁰.

In qualsiasi attività commerciale, la possibilità di vedere nel futuro è una capacità decisiva di successo e Netflix potrebbe avvicinarsi con "House of Cards". La serie, diretta da David Fincher, con Kevin Spacey e basata su una popolare serie britannica, è stato il contenuto più trasmesso negli Stati Uniti e in altri 40 paesi. I dirigenti dell'azienda sapevano che sarebbe stato un successo prima che lo girassero. Jonathan Friedland, direttore delle comunicazioni di Netflix, ha dichiarato: "perché abbiamo un rapporto diretto con consumatori, sappiamo cosa piace guardare alle persone e questo ci aiuta a capire quanto grande sarà l'interesse di uno spettacolo". Netflix commissiona contenuti originali perché sa cosa vogliono le persone prima di loro stesse. I dati possono solo dire ciò che le persone hanno apprezzato prima, non quello che non sanno che apprezzeranno in futuro. Bisogna trovare gli spazi bianchi nella psiche collettiva che non sono riempiti da un programma televisivo già esistente. Netflix insiste sul fatto che le decisioni creative effettive rimarranno nelle mani dei creatori che non si basano solo su un'analisi statistica⁵¹.

Il modello di Netflix è simile anche negli altri operatori, in quanto inizia con una grande esperienza di contenuto e poi deve essere in grado di raggiungere quei consumatori attraverso grandi operazioni di marketing. Quindi, Netflix cerca soprattutto di migliorare il contenuto, per questo si concentra nella produzione di contenuti originali da almeno sei anni. Ci sono altre categorie di contenuti in cui Netflix è più recente, ovvero gli originali locali non inglesi in tutto il mondo e i film d'animazione. Alcune parti del mondo sono più in

⁵⁰ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

⁵¹ Carr D., *Giving viewers what they want*, 25 febbraio 2013, The New York Times.

sintonia con i contenuti locali e regionali, quindi, Netflix sta cercando di migliorare l'adattamento ai mercati locali. Anche Amazon Prime Video si concentra su tale attività. Questo aspetto contrasta il vantaggio competitivo detenuto dagli operatori locali che hanno una maggiore conoscenza del territorio in cui operano, offrendo contenuti più in linea con le tendenze nazionali e promuovendo opere audiovisive realizzate in loco.

La strategia di Netflix, quale azienda audiovisiva, è una combinazione di contenuto, adattamento al mercato, esperienza del prodotto, raggiungimento del consumatore. Le partnership sono una parte significativa della sua attività, con i dispositivi, per il tasto sul telecomando, e hanno continuato ad evolversi nel tempo, con ora più tipi di partnership anche via cavo e persino di partnership mobili. Il futuro su cui è canalizzato Netflix spinge sull'offerta di contenuti propri originali per i quali occorre necessariamente abbonarsi al servizio, sia direttamente che attraverso una partnership⁵².

La televisione a pagamento si basa su un tipo di programmazione diversa da quella in chiaro dal momento che l'obiettivo non è quello di massimizzare l'ascolto, ma di attrarre e motivare il maggior numero di telespettatori ad abbonarsi e a rinnovare periodicamente l'abbonamento; questo avviene non tanto per l'attrattività immediata del singolo programma quanto per l'interesse e la qualità potenziale dei programmi che chi si abbona potrà vedere⁵³. Si tratta, quindi, dello stesso tipo di programmazione applicato dagli OTT, ma la programmazione dei canali a pagamento è organizzata nella forma del palinsesto, che impone un orario di trasmissione prestabilito per ciascun programma.

Il tasso di abbandono (*churn rate*) dell'abbonamento alla pay-tv deriva dagli aspetti negativi che questo comporta: i programmi inclusi nell'abbonamento vengono erogati nella forma del palinsesto e poi il consumo dell'abbonato si limita a pochi canali nonostante ne siano compresi molti altri, generando un senso di frustrazione che spinge l'abbonato a rivolgersi al VOD con il quale paga per i soli prodotti che intende guardare. Nella fase di espansione di questi servizi i vecchi abbonati che hanno rinunciato a rinnovare il contratto sono normalmente sostituiti dai nuovi, il cui costo di acquisizione comporta però investimenti di promozione e marketing molto elevati. Nel momento in cui il mercato tende alla saturazione le disdette degli abbonamenti hanno sempre più difficoltà ad essere rimpiazzate da nuovi abbonamenti col rischio di innescare una fase di stagnazione o di declino. Un ulteriore fattore

⁵² Conferenza Netflix con Spence Neumann, 2 marzo 2020.

⁵³ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

di rischio si verifica quando il reddito delle famiglie entra in crisi ed occorre tagliare le spese⁵⁴.

La qualità e la quantità dei titoli offerti dipende sostanzialmente da due elementi: il primo è la capacità di negoziare con i principali produttori cinematografici e le reti televisive i diritti in esclusiva dei film e delle serie televisive, oltre che i vincoli temporali alle trasmissioni (finestre); il secondo è di produrre in proprio serie televisive di qualità con contenuti selezionati secondo i desideri e i comportamenti di consumo degli abbonati, come viene fatto già da Sky. L'espansione internazionale offre la possibilità di forti economie di scala nello sfruttamento dei prodotti originali sia nella negoziazione dei diritti di sfruttamento con le major cinematografiche che con le grandi reti televisive⁵⁵.

La possibilità di sfruttare i big data per orientare l'offerta è uno dei caratteri più innovativi nel campo della televisione OTT. Esaminando le scelte e i giudizi degli abbonati, Netflix definisce i caratteri delle nuove produzioni con un grado di affidabilità tale da escludere la necessità di realizzare l'episodio pilota prima di prendere la decisione definitiva sulla realizzazione dell'intera serie⁵⁶.

I servizi di video OTT, dove Netflix predomina, sono essenziali per le reti di telecomunicazione a larga banda in fase di sviluppo in tutta Europa. Senza il traffico generato dal trasporto di contenuti audiovisivi la loro capacità di trasmissione rischia per lungo tempo di restare inutilizzata creando dei seri problemi per l'ammortamento degli investimenti⁵⁷.

⁵⁴ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

⁵⁵ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

⁵⁶ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

⁵⁷ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

Operatori	Pay TV	Pubblicità lineare	Pubblicità online	Canone	TVOD	SVOD	Vendita tecnologia	Vendita accesso tecnologia	Raccolta di dati	Altro business
Rai		Si	Si	Si					Si	
Mediaset		Si	Si						Si	
Sky	Si	Si	Si			Si	Si		Si	
La7		Si	Si						Si	
Paramount		Si	Si						Si	
Amazon Prime Video						Si	Si		Si	Si
Apple TV						Si	Si		Si	Si
Netflix						Si			Si	
Dplay		Si	Si			Si			Si	
TIM						Si	Si		Si	Si
Rakuten					Si				Si	
Chili					Si				Si	
Disney						Si			Si	Si
Infinity						Si			Si	

Tabella 1 - Strumenti di monetizzazione dei principali operatori lineari e OTT in Italia

La differenziazione dell'offerta e delle fonti di monetizzazione, è un elemento fondamentale da valutare nelle strategie attuate dai vari operatori OTT. Come illustrato in tabella (tab. 1), in Italia c'è un solo operatore pay-tv, Sky, che offre anche canali free, un servizio di VOD integrato nell'abbonamento pay ma anche una piattaforma streaming separata, nonché dispositivi di trasmissione dei servizi streaming su cui offre l'accesso anche ad altre app concorrenti che sono disposte a stringere collaborazioni per esservi presenti. L'offerta di Sky è molto diversificata, partendo dalla sua natura di pay-tv e attuando una strategia di collaborazione con la *disruption* esercitata da Netflix. A questa forte differenziazione corrisponde una varietà di fonti di ricavo: abbonamento alla pay-tv, abbonamento al servizio VOD NowTV, pubblicità sui canali lineari *pay* e sui canali lineari *free*, vendita di spazi per app sul proprio dispositivo tecnologico NowTV Smart Stick, altre forme collaborative con gli OTT su tale dispositivo tecnologico.

Ci sono poi le emittenti *free* nazionali che, nella maggior parte dei casi, trasmettono i propri canali online, principalmente sul proprio sito internet accessibile tramite browser, o attraverso le app per dispositivi mobili e Smart TV; RAI e Mediaset offrono la possibilità di vedere anche catch-up dei programmi o l'accesso ad una libreria di titoli, nonché servizi aggiuntivi vari. Questa loro articolazione dell'offerta permette loro di avere ricavi dalle pubblicità sui canali lineari e, in misura minore ma in maniera più specificatamente indirizzata, sui programmi offerti nella libreria di titoli online. Tuttavia, queste emittenti non dispongono di alcuna tecnologia proprietaria da considerare come consistente forma di ricavi, e nemmeno possono contare su alcun abbonamento a pagamento dei consumatori, quindi, le emittenti *free* dotate di app per accedere alle proprie piattaforme online, si ritrovano a sostenere i costi degli accordi di posizionamento delle stesse applicazioni sulle tecnologie di terzi. Anche gli operatori proprietari di tecnologie devono sostenere tali costi

ma possono sicuramente risparmiare sulla propria, anzi, averne maggiori ricavi rispetto ai costi di sviluppo.

Mediaset ha, però, fatto fronte alla mancanza di introiti da abbonamento, soprattutto dopo la cessazione del proprio servizio di pay-tv, elaborando una piattaforma streaming SVOD, ovvero Infinity.

Amazon è l'operatore con maggior potere di investimento sulla produzione di contenuti originali, grazie alla sua differenziazione operativa contando sul servizio di retail online. In questo senso, Amazon dispone di differenti fonti di ricavo in diversi settori che gli permettono anche una differenziazione del rischio.

In sintesi, ogni operatore dell'audiovisivo operante a livello nazionale, ha affrontato la conversione verso l'offerta VOD seguendo le strategie che più si adatta alla propria natura, individuando fonti di ricavo differenziate in cui, però, dover investire ingenti risorse. Le fonti principali rimangono la pubblicità e gli abbonamenti *pay*, dopodiché, per chi possiede le giuste risorse competenti in materia o può economicamente permettersi di conseguirle, si ha la possibilità di trarre vantaggi dalla vendita delle tecnologie proprietarie, degli spazi per le app e degli spazi pubblicitari nelle stesse.

Il segmento dei video OTT è un mercato difficile e la storia di Internet è piena di servizi video falliti. Per avere successo, i servizi video OTT devono avere accesso a una costante fonte di capitale al fine di pagare per contenuti nuovi ed entusiasmanti, utilizzare uno stack tecnologico decente e offrire servizi affidabili per i clienti. Le aziende devono pubblicizzare regolarmente per indirizzare un flusso di nuovi utenti al servizio. Senza contratti a lungo termine e senza essere legati ad altri prodotti e servizi (come contratti di pay-tv, mobile o a banda larga), i servizi video OTT rimangono in balia della fedeltà degli abbonati, che è estremamente difficile da generare. La maggior parte dei servizi è stata lanciata nel 2016, quando le società televisive e di intrattenimento e i servizi di telecomunicazione hanno lanciato servizi di streaming sperando di incassare il clamore di Netflix. Molti di questi servizi sono stati creati per soddisfare una sorta di attività secondaria, accanto ai servizi di punta della TV e degli operatori. Per alcuni anni questi servizi SVOD hanno avuto un buon scopo, principalmente consentendo agli operatori di vendere a nuovi dati demografici, ma dopo cinque anni pochissimi servizi di questo tipo sono riusciti a competere con fiducia contro major statunitensi come Netflix e Amazon. Con l'arrivo di numerosi nuovi servizi statunitensi di nuova generazione, si esercita la pressione affinché i servizi locali e regionali

si aggiornino rapidamente e diventino realmente concorrenti a livello di mercato di massa (vale a dire, con abbonati di decine di milioni, a differenza di centinaia di migliaia). Ciò richiederà molti investimenti, ma anche la volontà di avere successo, ovvero, gli operatori devono abbandonare l'idea che il video OTT sia una sorta di attività secondaria e che probabilmente non falliranno.

Nella pandemia globale COVID-19, si sono verificati aumenti vertiginosi nelle visualizzazioni su tutte le piattaforme con il pubblico rimasto in casa a causa della pandemia. Ma ciò non significa necessariamente che una maggiore visualizzazione avvantaggia un tipo di servizio rispetto a un altro. Finora, le famiglie con pay-tv hanno guardato più pay-tv, mentre lo stesso vale per Netflix. Non si è visto, inoltre, che la pandemia abbia influenzato le persone a passare da una piattaforma all'altra. Tuttavia, la pandemia ha già bloccato la maggior parte della produzione cinematografica e televisiva. Ciò significa che i servizi video TV e OTT che si basano su nuovi contenuti e contenuti dal vivo, soprattutto sportivi, finiranno con meno nuovi titoli nella seconda metà dell'anno e che rischiano di avere un impatto sul comportamento del pubblico⁵⁸.

2.2 Evoluzione e sviluppo del mercato dei televisori nell'ambiente digitale e collaborazioni con gli OTT

Le strategie elaborate tra gli OTT e le Smart TV si basano sul superamento del problema, per lo spettatore, di ricercare l'applicazione OTT di cui vuole usufruire sul proprio televisore Smart; la soluzione a questa scomoda condizione è la disponibilità delle principali app in maniera preinstallata sulla piattaforma smart del televisore. Questa fondamentale predisposizione richiede necessarie negoziazioni tra OTT e produttori di Smart TV per il posizionamento delle app nella maniera più agevole per lo spettatore e, quindi, più proficua per gli OTT; queste negoziazioni richiedono un alto esborso di risorse economiche da parte dei marchi OTT data l'elevata competitività tra gli stessi operatori. Al tempo stesso, però, non solo le risorse economiche risultano critiche, ma soprattutto le capacità negoziali e strategiche sia degli OTT che delle Smart TV al fine di poter ottenere il maggior profitto da entrambe le parti. Di fatti, non si osserva solo la sopra citata necessità di posizionamento degli OTT, ma anche le Smart TV hanno bisogno di far leva su questi per poter far fronte al calo delle vendite degli apparecchi televisivi moderni.

⁵⁸ Gunnarsson T., *Hooq's demise shows that OTT video can no longer be a side business*, 16 aprile 2020. Articolo pubblicato su: omdia.com

I marchi social si intrecciano con le aziende dell'audiovisivo "invadendone" il campo e creando forme di offerta e strategie differenziate. Molti di loro, infatti, oltre ad eseguire la loro tradizionale funzione di social permettendo la condivisione di User Generated Content e individuare nuove forme di ricavo attraverso le transazioni tra gli utenti, offrono la possibilità di noleggiare i veri e propri prodotti audiovisivi disponibili anche sulle piattaforme specializzate del settore.

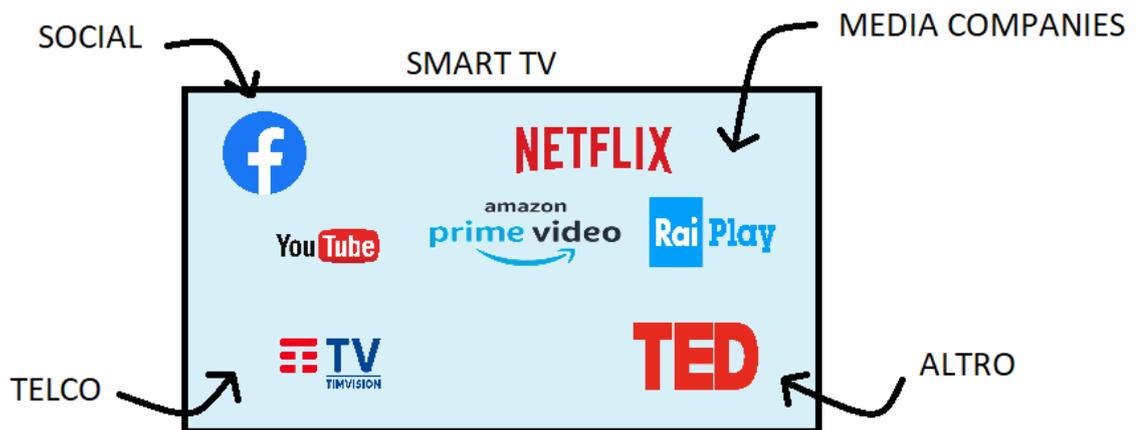


Figura 7 - Esempi di settori industriali che popolano l'ambiente della Smart TV

Avendo già le loro posizioni consolidate come social sulle varie tecnologie proprietarie, i marchi social costituiscono un *competitor* diretto per le media companies nella questione del loro posizionamento agli occhi del consumatore. Per far fronte a questa competizione, le media companies difendono la loro specializzazione nel settore che, però, non costituisce un elemento di assoluta difesa: basta pensare ad Amazon o Apple che provengono da altri settori, eppure, sono riuscite a conquistare la loro notorietà nel settore audiovisivo.

Quindi, se la tecnologia televisiva ha sempre rappresentato il portale di accesso primario per il consumatore ai prodotti audiovisivi, ora è popolato da moltissimi operatori di svariati settori che, appunto per la loro presenza su tali apparecchi, convergono verso l'innovazione nel settore audiovisivo professionale.

La conseguenza di questa situazione è una maggiore competizione per attrarre l'utilizzo dei propri servizi audiovisivi da parte del consumatore. Bisogna individuare gli elementi su cui le media companies possono concentrarsi per mantenere il proprio dominio settoriale e avere quindi maggior potere di mercato per assicurarsi i primi posti nell'interfaccia di accesso per il consumatore.

Mentre gli OTT sono impegnati in questa "lotta", i proprietari delle tecnologie si preoccupano di offrire la migliore esperienza interattiva all'utente sulla base delle sue

preferenze. Tramite l'elaborazione dei dati dei movimenti dell'utente all'interno della sua interfaccia e i dati del potere di mercato dei vari OTT che vogliono esservi presenti, il produttore della Smart TV proporrà in maniera preinstallata le app di maggior utilizzo a livello nazionale, stimolando anche l'acquisto dell'apparecchio televisivo fisico in un'ottica di marketing.

Anche la Smart TV potrebbe condizionare la competizione tra gli OTT audiovisivi puri e quelli intersettoriali: offrendo tutte le app di diversi settori nello stesso piano, aumenterebbe la probabilità di scelta delle piattaforme extra-audiovisive per il consumo di film e serie TV presenti in più app (quindi contenuti non in esclusiva); offrendo le app extra-audiovisive su un piano diverso da quello delle media companies, le aiuterebbe a mostrarsi come piattaforme specializzate rispetto a ciò che il consumatore cerca nel settore audiovisivo.

Il livello di specializzazione può essere utile alle media companies per difendersi nel loro dominio ma non è un elemento assoluto che le aziende extra-settoriali non possono affrontare: basterebbero ingenti investimenti e un valido processo di innovazione per superare questa barriera all'ingresso del settore degli OTT audiovisivi. Essendo questa barriera superata, per affermarsi nel settore si ricorre alle produzioni originali ed esclusive. Le aziende ultra-settoriali, infatti, possono contare sui costi marginali nulli di riproduzione dei film ma solo offrendo contenuti di terzi in maniera non esclusiva.

Produzioni originali ed esclusive hanno alti costi e rappresentano, quindi, i veri elementi di specializzazione delle media companies. Quindi, fin quando aziende come YouTube continuano ad offrire solo il noleggio di film già presenti in altre piattaforme specializzate, non rappresenteranno una minaccia troppo vicina alle media companies, ma se dovessero accumulare capitali attraverso la differenziazione delle fonti di ricavo tramite l'offerta di servizi innovativi nel proprio settore, potrebbero attuare la stessa strategia di Amazon e diventare dei "nuovi inquilini" nel campo.

Di app TVOD e SVOD di film di terzi ce ne sono diverse e si combattono la propria quota di mercato attraverso classiche strategie competitive (sulla grafica, l'offerta in anteprima, la varietà di offerta, la User Experience, le funzionalità, il prezzo, ecc...) ma anche qui può essere individuato un elemento di distinzione potente: attraverso le collaborazioni come nel caso di TIM Vision che nel proprio abbonamento ha inserito l'accesso a Disney+ (con una piccola maggiorazione del prezzo dell'abbonamento base).

Queste “guerre” si combattono soprattutto sul campo delle Smart TV dato che si parla di prodotti audiovisivi di lunga durata, mentre gli *short* film sono una specializzazione per aziende “*mobile*”, come YouTube, e uno strumento di differenziazione e di marketing per le media companies.

La presenza dei competitor di ogni app OTT, può avere un effetto positivo in un’ottica di marketing: più l’ambiente dello smart hub è popolato da app con una certa notorietà, più traffico di utenti ci sarà e maggiore sarà la probabilità di attrarli sul proprio servizio. Diversa è la questione per gli operatori come Sky che, invece, ha sviluppato un decoder che consente l’accesso solo ai suoi contenuti e servizi e a quelli degli operatori con cui ha stretto collaborazioni; in questo modo, Sky evita di dare spazio agli OTT che possono “mangiare” il suo servizio a fronte del calo degli abbonamenti alla pay-tv. Sky, infatti, si è introdotta nell’ambiente digitale dell’audiovisivo sviluppando NowTV, distribuito su diversi dispositivi, competendo in maniera classica con gli altri OTT, e creando un hardware apposito (NowTV stick) che permette la ricezione del solo servizio di NowTV e degli operatori in accordo con Sky.

L’obiettivo della Smart TV è di essere acquistata fisicamente ed essere utilizzata il più possibile dal consumatore per raccogliere dati da elaborare e “vendere” agli OTT che pagano per avere i dati di consumo, un buon posizionamento della propria app nello smart hub, inserzioni pubblicitarie nell’hub, l’abilitazione a specifiche funzioni incorporate nell’apparecchio televisivo.

Per poter trarre il maggior ricavo possibile dagli accordi commerciali con gli OTT, la Smart TV è impegnata ad aumentare le vendite del proprio apparecchio televisivo, investire nello sviluppo di quante più funzioni possibili da rendere disponibili agli OTT, rendere agevole lo sviluppo delle app a livello software proponendo ambienti non troppo complicati nella codifica, sviluppare un hub invitante per il consumatore e, quindi, per il posizionamento delle app OTT, creare possibilità di promozione pubblicitaria nell’ambiente televisivo accattivanti ed estremamente efficaci per gli OTT interessati a promuovere i loro prodotti e contenuti.

Come definito in “Entertainment & Media Outlook in Italy 2019-2023” pubblicato da PWC sulle previsioni del mercato dell’intrattenimento in Italia, nonostante l’adozione storicamente lenta dei servizi OTT da parte dell’Italia, alimentata dall’arrivo relativamente tardo dei leader globali, l’Italia manterrà la sua posizione come il quarto mercato più grande dell’Europa

occidentale durante il periodo di previsione 2019-2023. Il mercato OTT sarà principalmente guidato dal SVOD⁵⁹.

Secondo le previsioni presentate nel Report Settore TV (2014-2019) dell'Area studi Mediobanca, nel 2022 il mercato VOD in Europa occidentale presenterà tassi di crescita ancora in doppia cifra (+12%), raggiungendo un giro d'affari di oltre €10 mld. Questa crescita sarà frutto di un consolidamento del mercato fatto di fusioni, acquisizioni e alleanze strategiche che coinvolge le più grandi Major di Hollywood, (Disney, Warner, Universal, Columbia e Paramount) e i principali operatori TLC, consentendo la creazione di offerte integrate dei servizi voce, video, Internet con l'aggiunta del mobile.

Oltre ai first movers del settore dello streaming audiovisivo, i nuovi servizi sviluppati ed introdotti recentemente, e altri che saranno introdotti ancora nel territorio dell'Unione Europea, incrementa la difficoltà competitiva per i broadcaster europei. I principali vantaggi competitivi di questi operatori OTT dello streaming derivano dalla loro diffusione globale, ingenti risorse finanziarie, un'attenta customer experience e mantengono una relazione con il cliente, fattore non tipico dei player europei tradizionali. Molti players stabilizzati devono considerare come rispondere a questi entranti sul loro territorio attraverso tre principali opzioni disponibili: competizione, collaborazione, cooperazione⁶⁰.

È aumentato il tempo che le persone trascorrono guardando video online, con il 65% degli italiani in possesso di una Smart TV per accedere ai servizi streaming e il 55% che sceglie di guardare video on demand (VOD). Sebbene la TV lineare mantenga il suo potere, assorbendo l'attenzione del pubblico a livello globale per 167 minuti al giorno, la TV è, oggi, parte di un nuovo *living room* in cui gli spettatori scelgono regolarmente di accedere a più piattaforme e dispositivi. Per avere successo e coinvolgere i diversi spettatori è diventato essenziale sapersi adattare, con strategie più olistiche per ottimizzare la *reach* multicanale, l'impatto e il valore dei propri contenuti⁶¹.

L'Italia è il quarto mercato TV in Europa, dietro Germania, Regno Unito e Francia, e manterrà questa posizione per la durata del periodo di previsione al 2023⁶².

⁵⁹ SVOD: Subscription Video On Demand, accesso a contenuti video on demand a fronte della sottoscrizione di un abbonamento.

⁶⁰ *Yearbook 2018/2019 Key trends*, European Audiovisual Observatory, Council of Europe, 2019.

⁶¹ Massimo De Magistris, *freewheel. L'evoluzione della tv: come ottenere il massimo dalle nuove tecnologie di broadcasting*, 26 dicembre 2019. Articolo pubblicato su: brand-news.it.

⁶² *Entertainment & Media Outlook in Italy 2019-2023*, PWC.

Sulla base dei dati GFK (2019), in Italia il mercato TV ha registrato una tendenza negativa sia a valore (-4%) che a unità (-1,6%) nei primi sei mesi del 2019. Continuano a crescere la tecnologia Ultra HD (che arriva a rappresentare il 73% del mercato a valore) e gli schermi grandi: le TV sopra i 55 pollici rappresentano quasi la metà del fatturato sviluppato.

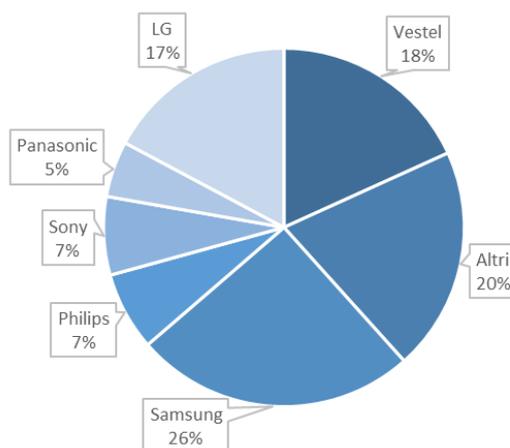


Figura 8 - Market share europeo dei principali marchi di televisori, 2018

Samsung ha dominato il mercato TV nel 2019. Per il quattordicesimo anno consecutivo, secondo il report stilato da IHS Markit e Yonhap News, il colosso coreano si è aggiudicato il primo posto nella classifica delle aziende hi-tech più influenti del settore, sia in termini di vendite che di ricavi. Con una quota del 30,9%, Samsung ha registrato un aumento dell'1,9% dei ricavi rispetto al 2018, guadagnandosi il primo gradino del podio, davanti a LG, con una quota pari al 16,3%. La terza posizione in classifica, sempre considerando i ricavi, spetta a Sony, con una quota del 9,4%, seguita da TCL (6,4%). Se si considerano le vendite complessive nel 2019 domina sempre Samsung, che in 12 mesi ha ottenuto una quota pari al 19,8%, mentre LG ha conquistato il 12,2% delle vendite complessive; TCL, che ha ottenuto una quota del 9,2%, Hisense il 7,8% e Xiaomi il 5,8%. Il modello di smart TV più venduto nel 2019 è il QLED TV di Samsung, di cui sono stati consegnati 5,32 milioni di unità. Molto apprezzato dai consumatori di tutto il mondo anche Quantum Dot di LCD, che ha registrato 6 milioni di consegne. Samsung ha dominato anche il segmento "high-end", ovvero quello dedicato alle TV con un prezzo superiore ai 2.500 dollari, con il 52,4% della quota di mercato. Il secondo gradino del podio spetta a Sony, con il 24,7%. Anche per quanto riguarda i televisori superiori 75 pollici, è sempre Samsung a dominare le vendite, soprattutto grazie all'ampia gamma di TV di ampia dimensione presenti sul mercato⁶³.

⁶³ Mercato TV, Samsung domina per il 14esimo anno consecutivo, 28 febbraio 2020. Articolo pubblicato su: tg24.sky.it.

La televisione rimane uno dei canali mediatici più importanti nella vita di tutti i giorni. Le Smart TV supportano funzioni altamente interattive tra la TV e gli utenti, offrendo la connessione internet e l'esecuzione di varie applicazioni. Comparate alle TV tradizionali, le Smart TV sono realizzate per fornire una User Experience più ricca e completa. Nel Consumer Electronic Show (CES) del 2018, le Smart TV erano centrali nell'ambiente domestico, con schermi più grandi, qualità dell'immagine più elevata, e funzioni più avanzate inclusi il riconoscimento vocale e la connessione con gli altri dispositivi. I produttori di televisioni stanno espandendo le loro fonti di ricavo dai consumatori di TV agli sviluppatori di app e ai fornitori di contenuti internazionali che partecipano nell'ecosistema della Smart TV, similmente agli smartphone. In passato, i consumatori acquistavano la televisione solamente come hardware e i produttori non si concentravano sulla distribuzione dei contenuti⁶⁴.

A livello europeo, le vendite dei televisori sono fortemente crollate e questo le spinge a dover individuare fonti differenziate di ricavi e nuove strategie. Nell'ottica dei produttori di televisori, il logo dei principali operatori OTT già preinstallati negli stessi gli permette di avere maggiore visibilità soprattutto nell'attuale saturazione del loro mercato delle vendite. Avere i principali OTT già presenti nell'interfaccia principale delle Smart TV, infatti, è una questione particolarmente critica in quanto la Smart TV deve essere un ambiente adeguatamente popolato per poter soddisfare le esigenze dell'utilizzatore.

Le Smart TV dovrebbero essere vendute ad un prezzo più alto se non trasmettessero contenuti, pubblicità, e dati. Si parla, quindi, di monetizzazione post-vendita poiché si tratta di un settore con margine del solo 6%. Si evita, quindi, di concentrarsi sul guadagno nella vendita dei televisori fisici con l'intento di coprire i soli costi di produzione. I televisori, infatti, "vivono" in una casa per un periodo medio di 6.9 anni, di conseguenza, produttori di televisori come Vizio investono nello sviluppo di nuove funzioni compatibili anche con i vecchi modelli di televisori, superando il limite imposto dall'hardware⁶⁵.

Le prime versioni di Smart TV lanciate sul mercato non hanno avuto il successo previsto in termini di utilizzo poiché non offrivano servizi aggiuntivi sostanziali rispetto alla TV tradizionale. Per questo motivo la maggior parte dei consumatori si era concentrato sull'utilizzo dei computer per usufruire dei contenuti audiovisivi disponibili online dato che

⁶⁴ Jang J., Y Yi M., *Determining and validating smart TV UX factors: A multiple-study approach*, International Journal of Human-Computer Studies 130 (2019) 58-72.

⁶⁵ Patel N., *Taking the smarts out of smart TVs would make them more expensive*, The Verge, 2019.

non era possibile vederli sullo smart hub della TV. Le nuove versioni di Smart TV riescono ad avere successo proprio grazie alla possibilità per il consumatore di usufruire dei principali marchi OTT dei servizi streaming.

La connessione con i propri profili social sulle piattaforme deve essere evidente anche sulla Smart TV in modo da avere un'esperienza di condivisione anche sull'apparecchio televisivo ma questo dipende dal singolo account registrato in ogni app e non su quello della TV. Infatti, la Smart TV potrebbe introdurre tale funzione: collegare il proprio account social all'account del profilo principale della Smart TV e far vedere cosa si sta facendo sulla TV, sia sui canali broadcast che sulle app. Qui dovrebbe essere sviluppata una strategia di marketing con i vari operatori televisivi e OTT che potrebbero giovarne: far vedere sui social, tramite l'account della Smart TV, quali programmi si stanno guardando nelle app, risulta complicatissimo, però, dal punto di vista della privacy, come le problematiche affrontate nella funzione di ricerca vocale. Significa, infatti, che la Smart TV può accedere ai dati di navigazione dell'utente all'interno delle varie app, sfruttando la situazione anche per la promozione del proprio brand. In questo modo, però, si potrebbe consentire la visione simultanea, tra utenti ubicati in altre località, dello stesso programma, come se stessero guardando lo stesso canale televisivo in diretta. Questa funzione è già presente internamente in varie app OTT di streaming audiovisivo, ed è una funzione di condivisione sociale live come, appunto, la funzione di aggregazione sociale tipica del televisore.

Essendo già presenti queste funzioni di condivisione social all'interno delle varie app, proporlo direttamente nell'account della Smart TV permetterebbe di gestire tutto con un solo account in maniera univoca e forse più rapida, ma anche di applicare tale strategia ai canali televisivi broadcast, cosa attualmente possibile solo andando a visitare le pagine social del programma che si sta guardando, sempre che la abbiano o che pubblichino un contenuto condivisibile, soprattutto tramite smartphone, dagli utenti che lo stanno guardando. In tal senso, l'utente può vedere che un suo contatto social sta guardando uno specifico canale, dallo schermo televisivo ma può anche leggere i commenti live, come nei *party* di Facebook, ovvero video live che vengono guardati con i propri contatti condividendo simultaneamente i commenti; in tal caso, però, per i commenti occorre la tastiera, che potrebbe essere utilizzata dallo smartphone, o utilizzare la dettatura vocale. Mentre si gioca sulla Play Station, ad esempio, è possibile leggere i messaggi sullo schermo televisivo, quindi in forma privata in tal caso, o ancora, per esempio, i programmi televisivi pubblicano in una striscia lo scorrere di commenti presi dai social, in tal caso in forma pubblica, utile per tutti coloro che sarebbero

connessi alla Social TV. Si tratterebbe di trasferire l'esperienza social dal dispositivo mobile alla TV, evitando anche di disperdere troppo l'attenzione da ciò che si sta guardando per spostare l'occhio sul proprio smartphone. Un esempio riguardante la situazione della privacy di accesso alle app, è individuabile nella Play Station di Sony che condivide le vittorie di ogni gioco tramite il proprio account della console, non mantenendo la funzione di condivisione nel singolo gioco o casa di produzione (per es. Ubisoft Club).

È importante tenere traccia del mutevole mix di dispositivi e connessioni e della crescita della proprietà multi-dispositivo in quanto influisce sui modelli di traffico. I dispositivi video, in particolare, possono avere un effetto moltiplicatore sul traffico. Un televisore HD abilitato per Internet utilizzato da una coppia di persone per tre ore di contenuti al giorno online, genererebbe tanto traffico Internet quanto un'intera famiglia. L'effetto video dei dispositivi sul traffico è più pronunciato a causa dell'introduzione dello streaming video in Ultra-High-Definition (UHD) o 4K. Questa tecnologia ha un tale effetto perché la velocità in bit per i video 4K da circa 15 a 18 Mbps è più del doppio della velocità in bit dei video HD e nove volte in più di velocità di trasmissione video a definizione standard (SD). Si stima che entro il 2023, due terzi (66%) dei televisori saranno UHD, rispetto al 33 per cento nel 2018⁶⁶.

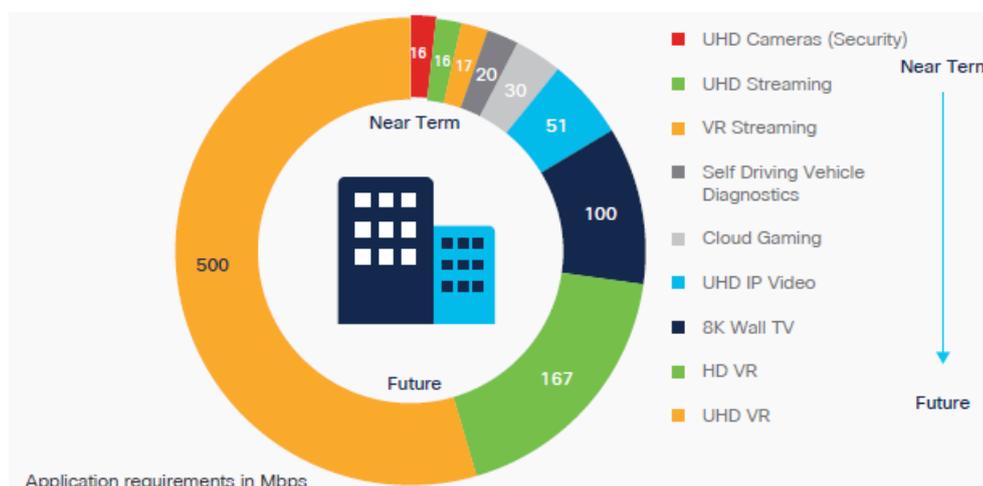


Figura 9 - Domanda significativa di larghezza di banda e di video nella casa del futuro. Cisco annual internet report, 2018 - 2023

La storia della televisione comprende anche delle rivoluzioni mancate: il caso del televisore 3D, sul quale si concentravano tante speranze dei produttori sul finire del primo decennio del nuovo millennio. Speranze rivelatesi poi illusioni. La "mania" della terza dimensione

⁶⁶ Cisco annual internet report, 2018-2023, Cisco, 2020.

lanciata dal film "Avatar" di James Cameron si è esaurita in fretta. Già nel 2016 molti marchi produttori di televisori avevano deciso che nessuno dei nuovi modelli avrebbe supportato la tecnologia 3D. D'altronde le vendite degli schermi capaci di riprodurre la terza dimensione sono calate dal 2012 in poi. C'è chi collega il fallimento dei televisori 3D alla scomodità di dover indossare gli occhiali predisposti alla tecnologia, ma la maggioranza degli analisti tende a collegarlo alla mancanza di contenuti. Se la terza dimensione può funzionare al cinema su un grande schermo, ha molte meno possibilità di applicazione su un dispositivo molto più piccolo come quello televisivo. E, infatti, il mondo dello streaming non ha mai concesso opportunità al 3D, che è andato via via scomparendo⁶⁷.

I produttori di televisori, prima dell'era digitale, non avevano bisogno di un supporto clienti simile a quello dei servizi; quando si rompeva un televisore serviva un tecnico che lo riparasse, non un supporto digitale⁶⁸. Così vanno spesso a crearsi dei disguidi tra chi ha la responsabilità di cosa, ovvero, nel caso in cui non funzionasse un app disponibile nell'ambiente digitale del televisore, il consumatore non saprebbe se rivolgersi al marchio dell'apparecchio televisivo o al produttore dell'app, o magari si ritroverebbe in una situazione in cui un servizio clienti rimanda all'altro senza riuscire ad offrire un chiaro percorso di assistenza. A questa problematica, oggi, alcuni produttori di televisori hanno fatto fronte con la realizzazione delle strategie di vendita di servizi accessori "premium", ovvero, offrono dei pacchetti di completa assistenza in prima linea per qualsiasi problematica riscontrabile sul loro apparecchio televisivo, assumendosi, quindi, la responsabilità del corretto funzionamento delle app che mettono a disposizione del cliente, soprattutto quando queste sono preinstallate senza la possibilità di eliminarle.

Questo aspetto riporta agli argomenti oggetto di negoziazioni tra i vari operatori OTT e i produttori di Smart TV, in quanto entrambi devono fornire un'esperienza al cliente completa senza alcun problema, o almeno senza alcun problema che non sia risolvibile in breve termine e con brevi passaggi.

Oltre a questi servizi di assistenza, alcuni produttori di Smart TV, accompagnato alla vendita dell'apparecchio televisivo, offrono speciali promozioni che includono l'accesso a dei prodotti audiovisivi offerti dalle app presenti nel loro ambiente digitale.

⁶⁷ *Televisori, come sono cambiati in 90 anni di storia*, 23 ottobre 2018. Articolo pubblicato su: tg24.sky.it.

⁶⁸ Madrigal A. C., *Le smart tv sono stupide*, 09 febbraio 2019, The Atlantic, traduzione di Federico Ferrone in Internazionale.

In Italia, nel 2020 è possibile trovare installato sui televisori smart, i seguenti sistemi operativi: Android TV (usato da Sony e Philips) WebOS (sistema operativo di LG), Tizen/Smart Hub (Samsung) MyHomeScreen (Panasonic, ma che in realtà è semplicemente HBBTV). Nel resto del mondo troviamo anche Roku TV e SmartCast e Roku TV usate da TCL e Vizio, ma si tratta di televisori non in vendita in Italia⁶⁹.

Nell'ambito del marketing dei televisori, con particolare riferimento al packaging, si stanno ideando nuove concezioni innovative che invitano all'acquisto del determinato brand: iniziativa interessante è stata ideata da Samsung che ha rielaborato la confezione del televisore per poterla riutilizzare, contrariamente al gettarla anche rischiando di non essere differenziata correttamente dal consumatore, in oggetti e complementi d'arredo attraverso il *dot pattern design*. Si parla di *upcycling*, ovvero un processo di trasformazione di uno scarto in un oggetto di maggior valore. Questo è un esempio di ideazione innovativa che può coinvolgere anche i marchi che collaborano con le Smart TV in un'ottica di co-marketing, cominciando a negoziare anche la posizione del logo, dell'OTT preinstallato nella Smart TV, sulla confezione fisica del televisore in maniera tale da rimanere in evidenza anche dopo aver tolto dalla confezione la TV. Nel marketing, la concezione del packaging è un tema sensibile per le imprese sotto il profilo economico e anche un costo ambientale per tutto l'ecosistema.

L'emergenza sanitaria del COVID-19 ha avuto un notevole impatto anche sul mercato dei televisori e degli altri dispositivi tecnologici utili alla visione dei prodotti audiovisivi. Elemento principale di tale riscontro è stata la posticipazione delle Olimpiadi 2020 di Tokyo, ma anche degli europei di calcio, che avrebbero potuto rappresentare motivi principali per i consumatori di cambiare la TV in casa. Uno studio di Omdia (2020) prevede un crollo globale delle vendite dei televisori, a causa dell'emergenza sanitaria COVID-19, dell'8,7%, mentre prima prevedeva un incremento di 1,1% raggiungendo 225.4 milioni di unità vendute per il 2020, quindi si parla di un decremento complessivo fino al 9,8% rispetto a quanto previsto precedentemente alla pandemia. Oltre allo slittamento degli eventi sportivi principali dell'anno che ha disincentivato l'acquisto da parte dei consumatori, ha contribuito al declino delle vendite anche il fattore del distanziamento sociale e delle altre misure di sicurezza sui luoghi di lavoro che hanno definito un notevole rallentamento dell'approvvigionamento dei componenti, della produzione e della distribuzione dei

⁶⁹ D'Angelo P. et al., *Le migliori piattaforme Smart del 2020: Qual'è la migliore tra Android TV, LG WebOS, Samsung Tizen e Panasonic MyHomeScreen*, 6 marzo 2020. Articolo pubblicato su: [gloabl.techradar.com](https://www.gloabl.techradar.com).

televisori. Sul lato dei consumatori può aver influito anche l'obbligo di restare in casa e non potersi recare nei punti vendita per la visione e l'acquisto di un nuovo televisore, considerando tutte le nozioni di marketing che sono alla base dell'acquisto diretto dal vivo.

Rallentamenti delle vendite dei televisori che definiscono un declino fino anche a dieci punti percentuali, non sono inusuali a livello regionale, essendo l'andamento particolarmente legato agli eventi territoriali, ma durante l'emergenza sanitaria si osserva una drastica riduzione delle vendite a livello globale simultaneamente. Lo studio di Omdia (2020) prevede il calo delle vendite di TV più significativo nel secondo trimestre dell'anno, una volta che la pandemia ha manifestato il proprio impatto a livello economico, con una riduzione del 16% rispetto al secondo quarto del 2019. Si prevede una ripresa del mercato cinese nel secondo trimestre dell'anno ma le vendite in Europa e in America, nello stesso periodo, potrebbero registrare riduzioni al 40%; altre regioni dovrebbero registrare margini di riduzione minori data l'anticipata prevenzione del caso che ha permesso di evitare drammatici *shutdowns*.

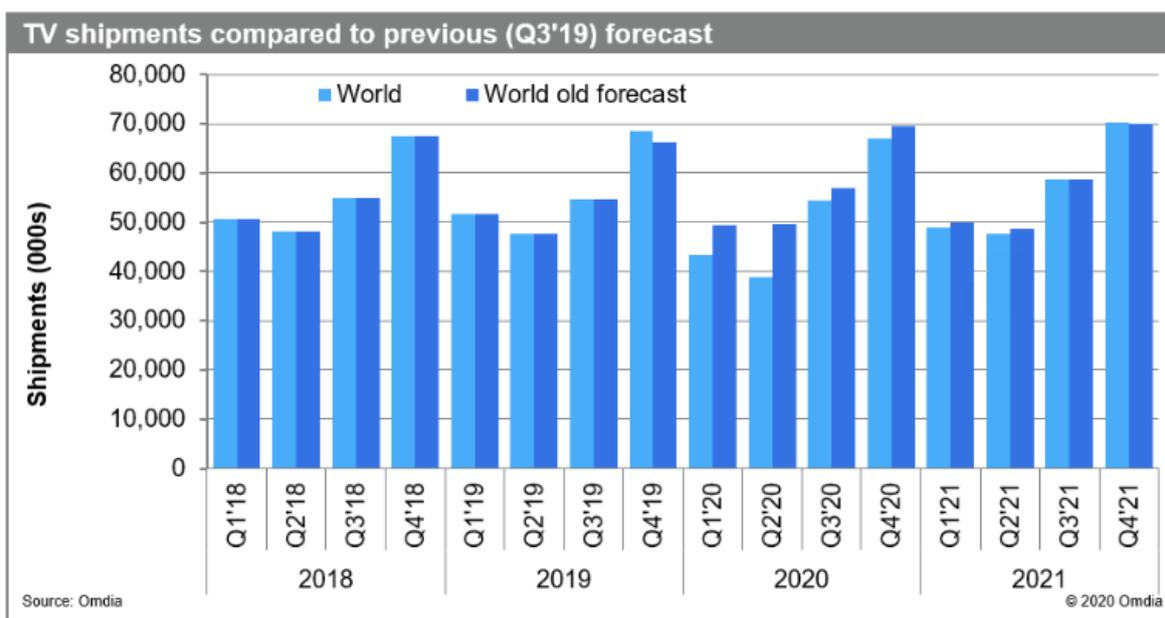


Figura 10 - Vendite dei televisori rispetto alle precedenti previsioni (terzo trimestre del 2019), Omdia, 2020

Mentre le prospettive del 2020 per il mercato televisivo sono scarse, potrebbe esserci motivo di un leggero ottimismo basato su un'analisi dei dati storici. I risultati a lungo termine mostrano che la performance del mercato televisivo è solo debolmente connessa alla performance economica complessiva. I mercati sviluppati si sono scrollati di dosso la recessione del 2008-2009 e le vendite dei televisori sono comunque cresciute in maniera solida. Ciò è in gran parte dovuto al fatto che la televisione rimane un intrattenimento di

valore, molto più economico che uscire. Omdia (2020) prevede inoltre che gli eventi sportivi riprogrammati nel 2021 aumenteranno le vendite televisive⁷⁰ (fig. 10).

⁷⁰ Gray P., *Omdia cuts 2020 TV shipment forecast by 10 percentage points as coronavirus crisis goes global*, 31 marzo 2020. Articolo pubblicato su: [omdia.com](https://www.omdia.com).

CAPITOLO 3: LO SWITCH-OFF NEI RICEVITORI

3.1 Il passaggio alla nuova tecnologia di trasmissione dell'audiovisivo

L'assetto del sistema dei media quando la tecnologia prevalente era quella analogica, era strutturato in comparti distinti: sotto il profilo giuridico era sottoposto a discipline diverse per ogni comparto; sotto il profilo economico era organizzato in mercati autonomi; sotto il profilo tecnologico era basato sulla corrispondenza tra mezzi e contenuti/servizi, cioè sulla coincidenza tra il mezzo di trasmissione e il contenuto/servizio veicolato. Nella televisione si parla di diffusione punto - multipunto, cioè capacità di diffondere messaggi ad un numero indeterminato di punti riceventi e particolare attenzione ai contenuti. Il contenuto viveva in simbiosi con il mezzo trasmissivo, cioè poteva essere veicolato solo da una specifica rete trasmissiva ad esso dedicata e ricevuto solo da terminali a hoc, quale la TV. La convergenza tecnologica ha annullato tale assetto e lo ha sostituito con ambienti digitali in grado di accogliere qualunque tipo di contenuto accessibile su una molteplicità di supporti. Ci troviamo di fronte ad un livello di discontinuità tecnologica forse ancora maggiore di quello determinato dall'introduzione della telefonia mobile negli anni '90. Le grandi internet company (per es. Yahoo, Google, Facebook), le imprese manifatturiere (per es. Samsung) ed i produttori di software (per es. Microsoft) rappresentano esempi di aziende che hanno raggiunto una posizione di leadership nel mercato globale della comunicazione. La caratteristica di queste aziende è quella di operare ai margini della rete, essendo prive di una propria infrastruttura, ed in tal senso agiscono al di sopra delle reti (Over The Top)⁷¹.

Lo switch-off verso il DVB-T2 è un argomento attualmente critico dato che nei prossimi tre anni verranno cambiati molti televisori nelle case europee. Infatti, entro il 30 giugno 2022, come previsto dalla legge dello Stato italiano, tutte le reti televisive passeranno allo standard DVB-T2⁷² (Digital Video Broadcasting - Second Generation Terrestrial) e i consumatori dovranno quindi dotarsi di un nuovo televisore o di un decoder per poter continuare a ricevere le trasmissioni televisive.

Il Ministero dello sviluppo economico offre la possibilità di usufruire di un bonus per l'acquisto di decoder e televisori di nuova generazione idonei alla ricezione di programmi

⁷¹ Martusciello A., De Vita G., *L'ecosistema digitale*, Sapienza, 2016.

⁷² Estensione dello standard DVB-T del consorzio europeo DVB per una modalità di trasmissione televisiva digitale terrestre (Wikipedia).

televisivi con i nuovi standard trasmissivi. Senza la possibilità di ricevere il segnale televisivo, infatti, gli utenti non possono usufruire dei servizi di informazione e intrattenimento forniti, sotto l'aspetto di servizio pubblico, da RAI la quale in tal caso non riuscirebbe ad adempiere alla propria *mission* nei confronti della popolazione italiana, soprattutto della quota ancora "vittima" del *digital divide* non in grado di accedere a tali servizi attraverso internet e le tecnologie digitali.

Il DVB-T2 migliora la qualità delle trasmissioni sul digitale terrestre e la principale spinta al suo sviluppo è stato il passaggio al 5G che richiede la liberazione delle frequenze.

Dal punto di vista tecnologico, l'arrivo del 5G sarà uno dei driver principali nello sviluppo del business del settore media e nella capacità di innovare l'offerta di intrattenimento e di engagement del cliente⁷³.

Il Ministero dello Sviluppo Economico (2019) definisce che nel prossimo futuro la tecnologia 5G, grazie all'elevatissima velocità di trasmissione, alla bassa latenza e alla possibilità di operare sia in modalità interattiva che in broadcast, permetterà di trasmettere video di altissima qualità nel corso di eventi che coinvolgono ampie platee, aprendo anche nuove prospettive al video immersivo a 360°, alla realtà aumentata e all'interattività da parte degli utenti.

Il 5G rappresenta un fattore di opportunità di innovazione anche per i gestori delle sale cinematografiche. Infatti, nonostante siano già state incrementate la comodità dei posti a sedere, l'efficienza del suono, ecc, il numero dei biglietti venduti continua a scendere. Il 5G permetterebbe di creare nuove esperienze di interazione con la clientela dei cinema: dall'interazione con i personaggi del film quando si è in auto, nuove esperienze digitali nella sala, proiezione dei film in nuove modalità. Le aziende che cavalcheranno la prossima ondata di tecnologia, riusciranno a definire nuove esperienze teatrali, a catturare un pubblico fedele e a cambiare la traiettoria della loro industria⁷⁴.

A settembre 2018 è stata avviata l'asta per lo spettro del 5G in Italia, con la partecipazione di cinque operatori (Iliad, Telecom Italia, Vodafone Italia, Wind Tre e Fastweb). L'asta ha raccolto € 6,6 miliardi e ha visto 71 gare di appalto per licenze valide dal 2022. È probabile

⁷³ Re Sartò V., *Disruption digitale nel settore media, i trend del 2019*, 07 marzo 2019. Articolo pubblicato su: inno3.it.

⁷⁴ Wang J., Mc Laughlin J., Bauer J., *Immersive entertainment. How 5G can transform the movie-going experience*, Accenture, 2020.

che gli operatori raggrupperanno una varietà di servizi con la connettività 5G, a partire principalmente da TV e video. I contenuti lineari e on demand rappresenteranno la più grande quota di dati che i consumatori genereranno su reti 5G. Inizialmente, il 5G abiliterà ad una migliore User Experience, soprattutto relativamente alla qualità dei video. Tuttavia, si stima, che con il passare del tempo, emergeranno nuove tipologie di contenuti e modelli di business⁷⁵.

Questo switch-off rappresenta l'opportunità, per gli operatori televisivi come RAI, di spingere il proprio pubblico sulla piattaforma digitale, dato che per accedere a RaiPlay si ha bisogno di una Smart TV oppure di dispositivi per lo streaming (smart box), come Amazon TV Firestick, Apple TV, Google Chromecast.

Ogni anno in Italia vengono venduti circa 4 milioni di TV ma la quota di decoder venduti aumenterà in fase di switch off, anche fino a 800 mila pezzi, mentre molti televisori già venduti sono compatibili con il nuovo DVB-T2. Il mercato di Smart Box conta all'anno fino a 1,5 milioni di pezzi; solo l'anno scorso Amazon ha venduto 1,2 milioni di Firestick.

RaiWay, la controllata RAI che gestisce le infrastrutture per la trasmissione del segnale televisivo, quest'anno ha definito l'obiettivo per il prossimo triennio per rilanciare il proprio core business attraverso il presidio di nuove tecnologie e piattaforme, l'offerta di nuovi servizi e asset funzionali allo sviluppo delle reti 5G e alle crescenti esigenze di *edge computing*, l'evoluzione del modello operativo in ottica di *digital transformation*⁷⁶.

Nella Corea del Sud, Samsung e SK Telecom hanno avviato una collaborazione per lanciare sul mercato la prima TV 8K, cioè la massima risoluzione attualmente esistente, con tecnologia 5G, quindi con la latenza ultraridotta, al mondo, sfruttando le reti di SK Telecom. Le due società hanno siglato un protocollo d'intesa (MOU⁷⁷) che prevede la loro cooperazione in alcune specifiche aree, quali la piattaforma eSpace e 5G Sero TV, una televisione che può essere ruotata sia in orizzontale che in verticale, per fornire un'esperienza simile a quella offerta dagli smartphone. Entrambe le aziende daranno il loro contributo nella realizzazione del progetto: Samsung offrirà la tecnologia *upscaling* 8K con *machine learning*, ovvero l'Intelligenza artificiale, il *dongle* 5G per supportare la

⁷⁵ *Entertainment & Media Outlook in Italy 2019-2023*, PWC.

⁷⁶ *Rai Way "rilancia" il core business: la scommessa è il 5G*, 13 marzo 2020. Articolo pubblicato su: corrierecomunicazioni.it

⁷⁷ Un memorandum d'intesa è un documento giuridico che descrive un accordo bilaterale fra due o più parti. Esso esprime una convergenza di interessi fra le parti, indicando una comune linea di azione prestabilita, piuttosto che un vero e proprio vincolo contrattuale (Wikipedia).

trasmissione diretta di contenuti video con risoluzione 8K e gli algoritmi per aggiornare le immagini alla risoluzione 8K. SK Telecom ottimizzerà le potenzialità della sua rete 5G, aggiungendo Mobile Edge Computing e il Network-Based Media Processing, integrazione fondamentale per evitare che si verifichino eventuali interruzioni nella trasmissione dei video in 8K⁷⁸.

L'emergenza sanitaria COVID-19 di quest'anno, ha creato un momento di intensa sperimentazione dei modelli di offerta degli operatori OTT dello streaming audiovisivo. In particolare, in riferimento alle transizioni tra le varie tecnologie dei ricevitori, data la forzata presenza degli utenti nelle proprie case e con maggiore tempo a disposizione da investire nella visione di prodotti di intrattenimento audiovisivo, molti consumatori si sono "affrettati" ad acquistare soprattutto le Smart Box per poter provvedere in breve tempo ad avere la possibilità di usufruire dei contenuti audiovisivi online sulla propria TV, oppure, sono riusciti ad acquistare nuove Smart TV. Di fronte alla riduzione della disponibilità economica dei consumatori e alle varie difficoltà di acquisto e spedizione, le vendite delle Smart Box sono cresciute in maniera più che proporzionale rispetto alle vendite delle Smart TV; tali dispositivi, infatti, possono essere acquistati ad un prezzo contenuto e con la possibilità di riceverli in breve tempo attraverso la consegna in pacchi di piccole dimensioni. Acquistando queste Smart Box, però, il consumatore si ritrova ancora con il televisore di vecchia generazione che non offre le più recenti migliori qualità dell'immagine e del suono e che non sarà compatibile con la nuova tecnologia DVB-T2 e non si riuscirà a ricevere la trasmissione broadcast.

3.2 Impatto delle tecnologie di distribuzione negli approcci strategici

La tecnologia HBBTV (Hybrid Broadcast Broadband TV) dei canali televisivi si propone di costituire un ambiente omogeneo in modo che i broadcaster non siano tenuti a sviluppare un'apposita applicazione per ogni marchio e versione di televisori; tuttavia, la sua effettiva incidenza nel consumo online sulle Smart TV risulta essere insoddisfacente.

La tecnologia HBBTV permette di navigare nel catalogo dei contenuti online dei broadcaster nel momento in cui ci si trova sintonizzati sugli specifici canali proprietari. Tale funzione estende la fruizione della visione broadcast senza passare sull'ambiente digitale della Smart

⁷⁸ Samsung, accordo con SK Telecom: in progetto TV 8K con 5G, 11 settembre 2019. Articolo pubblicato su: tg24.sky.it.

TV per accedere all'app della piattaforma online del broadcaster. I canali televisivi possono quindi offrire un accesso ai propri contenuti online anche senza dover necessariamente sviluppare e proporre una propria app sull'hub della Smart TV (offrendo comunque un'esperienza meno coinvolgente, mirata, fruibile ed apprezzabile visivamente).

Questa tecnologia può rappresentare un limite per i broadcaster che cercano di spostare il pubblico sulla propria applicazione nell'ambiente Smart ma dall'altra parte può costituire una valida alternativa di accesso ai contenuti online qualora l'app del canale televisivo non sia disponibile o funzionante nell'hub della Smart TV e quindi è anche un elemento da utilizzare nella stretta di accordi commerciali, in pugno al contraente audiovisivo.

Il limite della tecnologia HBBTV è che è una tecnologia ancora TV-centrica, che presuppone la centralità di consumo del canale lineare broadcast, rispetto al quale l'offerta on demand sia aggiuntiva e secondaria: forse è questo vizio d'origine che ne spiega la bassa incidenza nell'effettiva esperienza di consumo.

Nei confronti degli ambienti smart dei televisori, la tecnologia HBBTV rappresenta un elemento contro cui competere poiché la stessa permette di continuare la fruizione digitale del broadcast, utilizzando la connessione internet ma non il servizio della Smart TV. La Smart TV, infatti, non può sfruttare tale tecnologia nemmeno per la raccolta dei dati degli utenti e, quindi, non può utilizzarla a proprio favore nel processo di costruzione di un ambiente domestico digitale. La fruizione della tecnologia HBBTV passa nella semplice *call to action* dal broadcast attraverso un tasto del telecomando.

Nello schema dell'ambiente digitale la TV e la radio si dissolvono e i contenuti diventano servizi (come l'informazione sul traffico o gli impegni personali); il contenuto come servizio rappresenta la grande sfida delle media companies, TV e radio.

La digitalizzazione dematerializza il prodotto delle industrie dei media, della comunicazione e dell'intrattenimento; il contenuto dei media tradizionali, cinema, televisione, editoria, musica registrata, diviene fruibile su tutte le piattaforme digitali. Il consumatore è perciò sempre connesso e l'ecosistema è un complesso di servizi sempre disponibili qualunque sia lo strumento di accesso⁷⁹.

⁷⁹ Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

Lo sviluppo delle reti a larga banda è all'ordine del giorno in tutta l'Unione Europea; permette di rendere sempre più esteso e capillare il mercato dei contenuti editoriali e più selettiva l'interazione tra domanda e offerta⁸⁰.

⁸⁰ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

CAPITOLO 4: PUBBLICITÀ E SISTEMI DI RECOMMENDATION NELL'ERA DIGITALE

4.1 Le nuove tecniche di recommendation

I nuovi ecosistemi digitali hanno al centro due nuove dimensioni che in passato non esistevano: l'intelligenza artificiale e la capacità di *data analytics*; grazie a questi due elementi è possibile realizzare l'innovazione di prodotto e un sistema di recommendation.

Attualmente RAI sta sviluppando un sistema di recommendation per un nuovo portale *news* che non espone solo le notizie riguardanti i temi di interesse del consumatore ma che segue una linea differente tale da esporlo a diversità di pensiero e culture, evitando l'*echo chambering*⁸¹ e il *filter bubble*⁸².

I Recommender Systems (RS) comprendono tecniche e strumenti software in grado di suggerire all'utente gli oggetti più rilevanti tra i tanti a disposizione, e sono stati creati con lo scopo di aiutare a ridurre il sovraccarico informativo. In un RS, il contenuto più rilevante per un determinato utente viene proposto sulla base dei dati a disposizione ed attraverso l'implementazione di specifiche logiche. Un sistema di raccomandazione produce per ogni utente una lista di oggetti con relativa valutazione dell'utilità (*ranking*). Un oggetto rappresenta un qualunque contenuto multimediale e/o servizio digitale che possa essere suggerito: ad esempio il prodotto di un supermercato, un video, un programma radiofonico, una canzone, una notizia. I diversi sistemi di raccomandazione possono essere classificati sulla base delle informazioni che usano e dello specifico algoritmo attraverso i quali producono la lista finale di oggetti⁸³.

Con la larga diffusione delle piattaforme digitali e, quindi, la moltiplicazione dei contenuti, si sta proseguendo verso un'ulteriore cambiamento delle abitudini di consumo. Più aumentano i contenuti disponibili e più il consumatore dei prodotti audiovisivi si trova "disperso" nella scelta del programma da guardare online su sua scelta. Questo potrebbe portare il consumatore a riaffidarsi ai palinsesti della televisione lineare e quindi proseguire nella visualizzazione dei programmi proposti sulle piattaforme digitali dove è libero di

⁸¹ Situazione in cui le informazioni, le idee o le credenze vengono amplificate o rafforzate dalla ripetizione.

⁸² Gli utenti vengono esposti in misura minore a punti di vista conflittuali e sono isolati intellettualmente nella propria sfera di informazioni.

⁸³ *Sistemi di Raccomandazione per Contenuti Audio e Video*, RAI CRIT 2016. Articolo pubblicato su: crit.rai.it.

governarne la visione, attraverso la selezione di catch-up, dirette online, ricerca attiva dello specifico prodotto sulle piattaforme a cui può avere accesso. La fedeltà del consumatore ai palinsesti è stata sottolineata nei capitoli precedenti illustrando come, anche se in crescita l'utilizzo della TV online, la TV lineare resta la modalità di fruizione di contenuti audiovisivi maggiore.

Per far fronte a questo ulteriore sviluppo, le piattaforme possono ideare un sistema di raccomandazione che agevoli lo spettatore nella scelta del prodotto audiovisivo da guardare.

Un'idea innovativa potrebbe essere la creazione di un canale con palinsesto online che gli spettatori guarderebbero anche in “tempi morti” in cui, invece, solitamente guardano i canali televisivi lineari. Una funzione che si adatterebbe a questa soluzione potrebbe essere, dopo aver sviluppato diversi “canali”, di proporre in un unico schermo la visualizzazione dei canali disponibili, come i canali 500, 600, e così via di Sky nei quali vengono mostrati tutti i canali dello specifico genere in onda e selezionandoli si viene trasferiti sul canale desiderato. Questa tecnica potrebbe rappresentare un'innovazione per gli OTT puri, che in questo modo vanno a imitare gli aspetti positivi della TV lineare. Per gli operatori televisivi rappresenta una leva strategica da sfruttare all'interno dei propri servizi digitali, come già presente in alcuni casi (ad esempio, su RaiPlay è possibile vedere i canali in diretta). Sky ha sfruttato questo potenziale all'interno del servizio di NowTV, piattaforma digitale che permette l'accesso ai contenuti on-demand di Sky e alle app degli operatori che hanno stretto accordi con Sky, ma soprattutto permette di guardare i canali in diretta presenti sulla pay-tv di Sky. Anche RAI si riesce a distinguere sotto questo aspetto proponendo dei programmi in diretta streaming sulla propria piattaforma (come il programma “Viva RaiPlay!”) ma in maniera unitaria e non nella forma del palinsesto.

La modalità di trasmissione di “Viva RaiPlay!” sulla piattaforma online di RaiPlay, permette di invitare lo spettatore ad usufruire del servizio online in precisi orari in cui il programma viene trasmesso in diretta. Infatti, nel caso del VOD l'utente ha estrema libertà di scegliere il momento in cui guardare i programmi, spesso rimandandone la visione e scegliendo di guardarne alcuni prima di altri. In questo modo, uno specifico programma rischia di passare in secondo piano e di essere evitato a lungo, mentre con la trasmissione in diretta gli utenti sono tenuti ad usufruire del servizio in uno specifico istante, anche con la possibilità di riguardarlo in seguito ma in ritardo rispetto a chi ha seguito la diretta, rischiando *spoiler*, e

perdendo un'occasione di un momento conviviale guardando la TV con altre persone nello stesso momento.

Un'ulteriore forma di recommendation che superi il problema del sovraffollamento di contenuti, può essere la catalogazione per stati d'animo (*mood*) come applicato già dagli operatori di streaming musicale. Come spiegato in precedenza, infatti, la scelta dei contenuti dipende dal livello di stimolazione fornito, dalla durata dei video e dalla quantità di coinvolgimento richiesta. Si tratterebbe di una forma di catalogazione differente da quella per generi.

Si direbbe che esista già il sistema di recommendation basato sulle preferenze del consumatore ma questo rimane comunque limitato alla promozione di pochi prodotti audiovisivi specifici e disincentiva lo scoprire nuove categorie di programmi, cosa che invece accade quando si girano i canali della TV lineare e si scoprono nuovi film.

4.2 Le inserzioni pubblicitarie nel mercato OTT

Oltre al posizionamento dell'app OTT nella Smart TV, un elemento oggetto frequente di accordi commerciali tra i due soggetti sono le inserzioni pubblicitarie relative ai programmi disponibili nelle varie app. I programmi pubblicizzati in tali inserzioni, vengono scelti direttamente dall'OTT sulla base del traffico dello specifico utente all'interno della propria app; contribuisce all'organizzazione delle inserzioni, ovviamente, anche il marchio della Smart TV al fine di poter configurare la giusta esperienza dell'utente sulla base dei suoi movimenti all'interno della piattaforma generica della Smart TV. Infatti, i dati sull'utente possono essere raccolti ed elaborati dalle Smart TV fino al limite dell'accesso alle app poiché, una volta che l'utente entra nella piattaforma OTT, i suoi dati vengono raccolti ed elaborati esclusivamente da questa.

I *big players* del digitale sono in concorrenza con la televisione non nel mercato del prodotto rivolto al consumatore, ma in quello pubblicitario⁸⁴.

Il modello di business della tv commerciale, infatti, si basa sulla teoria del mercato a due versanti in cui la vendita degli spazi pubblicitari, quindi, i loro prezzi e conseguenti ricavi,

⁸⁴ Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

dipendono dall'audience dei canali televisivi, e in questo caso i *players* digitali sottraggono una gran fetta di spettatori, agli operatori lineari, da “vendere” alle pubblicità.

In Italia la pubblicità è diventata la principale fonte di finanziamento dell'attività televisiva nel corso degli anni '80. In quegli anni la pubblicità rappresentava una fonte di finanziamento relativamente nuova per la televisione. Infatti, negli anni del monopolio televisivo pubblico, la pubblicità costituiva una fonte di finanziamento marginale della RAI, perché si voleva evitare che influisse sulle scelte di programmazione. Sicuramente le risorse pubblicitarie hanno creato le condizioni per la moltiplicazione dei canali televisivi privati e della quantità complessiva di ore trasmesse con la conseguenza di una maggior possibilità di scelta tra diversi generi televisivi. Per potenziare gli introiti pubblicitari è necessario potenziare la quantità e, più raramente, la qualità dei telespettatori di un canale televisivo e ciò impone, com'è noto, scelte di programmazione che privilegiano alcuni generi e contenuti televisivi, oltre alla struttura stessa delle trasmissioni e ad altri aspetti. Gli utenti, però, si sono abbonati a servizi di registrazione dei programmi televisivi che escludono automaticamente dalla ritrasmissione gli inserti pubblicitari, riducendo così l'efficacia pubblicitaria del mezzo televisivo⁸⁵.

Si osservano rilevanti spostamenti negli investimenti pubblicitari degli inserzionisti; essendo la pubblicità un'importante fonte di ricavo per le imprese nel settore dei media, molti modelli di business sembrano oggi minacciati nella loro sopravvivenza da questi cambiamenti. La profonda trasformazione che stanno avendo alcuni mezzi di comunicazione in questi ultimi anni può essere ricondotta a diverse cause, anche al di là dell'aspetto prettamente tecnologico: la crisi economica del 2008 in Italia, l'aumento della quantità di mezzi di comunicazione e dunque sia la concorrenza tra mezzi e sia quella tra editori operanti in uno stesso mercato, la minor utilità del messaggio pubblicitario, sia per gli inserzionisti sia per i consumatori. Per quanto riguarda la crisi economica è possibile notare un legame diretto tra la variazione del PIL e gli investimenti pubblicitari anche se spesso gli investimenti pubblicitari sembrano reagire più che proporzionalmente alle variazioni del PIL: costituiscono un fenomeno pro-ciclico. Ogni volta che il nostro paese entra in una fase di recessione gli investimenti pubblicitari si contraggono in misura più che proporzionale. La più tradizionale delle spiegazioni di questo fenomeno è quella per cui gli investimenti pubblicitari sono i più facili da tagliare rispetto ad altri costi di produzione. In riferimento

⁸⁵ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

all'aumento della concorrenza, nella televisione, il digitale terrestre ha moltiplicato il numero di canali visibili, consentendo la diffusione di molte nuove reti. Lo stesso ha fatto poi la tecnologia satellitare o internet. Bisogna capire se il modello della televisione commerciale tradizionale basata sulla pubblicità possa continuare a sopravvivere anche in futuro, o se possa subire l'incremento del gioco concorrenziale in maniera tale da minarne la sostenibilità o la qualità. In riferimento alla minor utilità del messaggio pubblicitario, è indubbio che oggi il consumatore possa avere informazioni sia sull'esistenza di un prodotto che non conosce sia sulle sue caratteristiche, attraverso Internet. Prima dell'era digitale, la pubblicità televisiva aveva una valenza informativa che si traduceva in una maggior utilità per il consumatore in quanto lo informava di prodotti o funzioni di questi che altrimenti non avrebbe conosciuto in altro modo. In secondo luogo, il consumatore, soprattutto nel mercato televisivo, può oggi sperimentare la differenza di un contenuto di cui può fruire senza pubblicità, come le pay-tv o i video on demand, rispetto ai canali tradizionali. Questa percezione fa così aumentare la disutilità percepita dal consumatore e il fastidio della pubblicità⁸⁶.

Maggiori scelte di programmazione per il consumatore significano anche pubblicità più competitiva. Sulla base di un'indagine di Nielsen (2016) sui consumatori di VOD, gli utenti sono inondati di un numero elevato di annunci su base giornaliera: il 62% degli intervistati globali che guardano VOD sostiene che gli annunci online visualizzati prima, durante o dopo la programmazione VOD è fonte di distrazione e due terzi (65%) desiderano bloccare tutti gli annunci. La buona notizia per gli inserzionisti è che molti consumatori vedono anche del valore negli annunci, ma la proposta di valore deve essere corretta. In effetti, oltre la metà di intervistati globali che guardano VOD (51%) sostiene che gli annunci nei contenuti VOD danno loro buone idee per provare nuovi prodotti e quasi 6 su 10 (59%) affermano di non preoccuparsi della pubblicità se questa permette di visualizzare contenuti gratuiti. Ciò che è chiaro, tuttavia, è la necessità di annunci più pertinenti che parlano direttamente ai consumatori: due terzi degli intervistati globali affermano che la maggior parte degli annunci pubblicitari presenti nei contenuti VOD sono per i prodotti che non desiderano (66%). Gli

⁸⁶ Barbarito L., Battaglion M.R., *L'evoluzione dei modelli di business nella televisione italiana*, L'industria, Fascicolo 3, luglio-settembre 2015.

inserzionisti con il maggiore impatto sul marchio e sulle vendite sono quelli che si collegano a messaggi su prodotti e servizi con le persone che li desiderano⁸⁷.

Per innovare la propria offerta e fornire all'utente finale una customer experience sempre più personalizzata e di qualità, le aziende del settore media stanno concentrando i propri investimenti verso alcune tecnologie, in particolare: cloud computing (le piattaforme cloud diventano necessarie e strumentali per la delivery di contenuti video e servizi via web/mobile), big data (con l'obiettivo di profilare i clienti per implementare azioni di marketing mirate, con offerte di servizi e palinsesti ad-hoc, e attività di loyalty e caring evolute). Le soluzioni di *analytics*, che poggiano sulle più recenti tecnologie di *artificial intelligence/machine learning*, sono adottate in progetti che riguardano lo sviluppo di sistemi avanzati di recommendation dei contenuti e per fare analisi di *churn prediction*, Customer Relationship Management (per la personalizzazione della customer experience e la convergenza tra esperienza on demand e lineare), web e mobile solution (investimenti in piattaforme di content e video management per la delivery di offerte innovative o il *refresh* di app mobile per la fruizione dei contenuti, con miglioramento della user experience e implementazione di servizi/funzionalità aggiuntive), advertising systems (con l'affermarsi della pubblicità *data-driven*, gli operatori del settore stanno adottando tecnologie di *programmatic advertising* per incrementare le vendite degli spazi pubblicitari grazie ad una maggiore accuratezza nella profilazione del target). Ancora in fase sperimentale invece, le prime iniziative di addressable TV in grado di unire il potenziale della tv lineare con le opportunità di targeting mirato del digitale, permettendo ai broadcaster televisivi di mostrare annunci pubblicitari profilati *1 to 1* durante la fruizione di un contenuto sulla TV tradizionale⁸⁸.

La pubblicità su Internet costa meno che sulla televisione, i messaggi possono essere meglio indirizzati verso i target di riferimento, la misurazione del numero di persone che sono state esposte al messaggio pubblicitario è più precisa della misurazione dell'audience televisiva⁸⁹.

Nella raccolta pubblicitaria, Google compete in modo diretto con l'industria audiovisiva solo attraverso YouTube anche se la maggior raccolta pubblicitaria di Google non sia su tale

⁸⁷ *Video On Demand. How worldwide viewing habits are changing in the evolving media landscape*, Nielsen, 2016.

⁸⁸ Re Sartò V., *Disruption digitale nel settore media, i trend del 2019*, 07 marzo 2019. Articolo pubblicato su: inno3.it.

⁸⁹ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

piattaforma bensì sul motore di ricerca quindi il servizio di indicizzazione e selezione dei contenuti presenti nel web. Si tratta di uno spostamento ingente di risorse pubblicitarie dai media tradizionali. Il vantaggio competitivo di Google non è solo nelle dimensioni dell'audience, e quindi del bacino di fruitori, ma anche nella capacità di assicurare una profilazione dei suoi utenti e, di conseguenza, la possibilità di contatti pubblicitari mirati⁹⁰.

L'aggiunta di nuove tecnologie di trasmissione del segnale televisivo (satellitare e digitale terrestre) ha incrementato la quantità complessiva di pubblicità trasmessa attraverso la televisione. Ma nonostante gli aumenti degli spazi e dei volumi di pubblicità trasmessa, i ricavi complessivi derivanti dalla pubblicità per tutto il settore televisivo, sono diminuiti all'allargarsi del mercato. Ad ogni aumento dei canali o di eventuali altre piattaforme tecnologiche si assiste ad una continua progressiva riduzione dei prezzi a discapito principalmente del modello di business della televisione commerciale, finanziata principalmente dalla pubblicità. I modelli di business invece finanziati in misura minore dalla pubblicità risentono meno, da un punto di vista dei profitti, di questo effetto della riduzione del prezzo. Il modello di business della televisione commerciale potrebbe essere difficilmente sostenibile o comunque muoversi verso standard qualitativi inferiori rispetto a quelli a cui eravamo precedentemente abituati⁹¹.

La veloce crescita della pubblicità online rinforza il vantaggio competitivo dell'internet. I fattori che contribuiscono ad interfacciarsi con le sfide della pubblicità televisiva sono la conoscenza limitata della base di consumatori e l'impossibilità di differenziazione dei target, dato che lo stesso messaggio pubblicitario viene mandato a tutti gli spettatori⁹².

Come definito dalle previsioni del mercato dell'intrattenimento in Italia di PWC⁹³ (fig. 11), la TV ha rappresentato la quota maggiore del mercato pubblicitario italiano dei media e dell'intrattenimento nel 2018, con ricavi pari a € 3,2 miliardi. Ma nonostante la prevalenza della pubblicità televisiva, a partire dal 2019 Internet è il principale driver per la pubblicità in Italia, incrementando anno dopo anno la sua posizione di rilievo fino al 2023. Nel 2023, la pubblicità televisiva rappresenterà ancora oltre un terzo degli investimenti pubblicitari nei media e nell'intrattenimento italiani, con una quota del 34%. Anche se il pubblico guarda

⁹⁰ Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

⁹¹ Barbarito L., Battaglion M.R., *L'evoluzione dei modelli di business nella televisione italiana*, L'industria, Fascicolo 3, luglio-settembre 2015.

⁹² *Yearbook 2018/2019 Key trends*, European Audiovisual Observatory, Council of Europe, 2019.

⁹³ *Entertainment & Media Outlook in Italy 2019-2023*, PWC.

progressivamente meno TV lineare, la sua portata rappresenta ancora il modo principale per gli inserzionisti di coinvolgere un vasto pubblico.

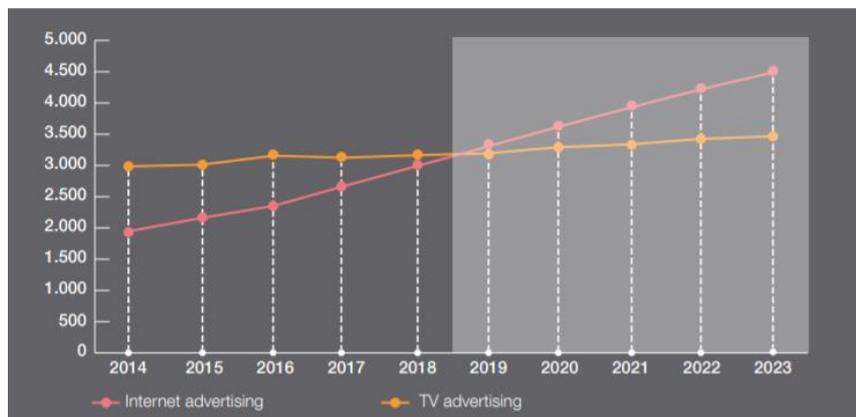


Figura 11 - Pubblicità online vs pubblicità televisiva, da "Entertainment & Media Outlook in Italy", PWC

Le straordinarie performance della piattaforma RaiPlay, associate a progetti innovativi come “Viva RaiPlay!”, l’ambizioso progetto crossmediale di Fiorello, hanno permesso al comparto *digital* di crescere del +40% nella raccolta pubblicitaria, raggiungendo ottimi risultati di fatturato⁹⁴.

Nel report di Confindustria Radio TV, sulla base dei dati Nielsen, viene definito che il mercato degli investimenti pubblicitari in Italia registra nei primi dieci mesi del 2019 un valore complessivo di circa 4,7 miliardi di euro, in flessione rispetto ai valori dello stesso periodo dell’anno scorso (gennaio-ottobre 2018, -5,0%). Includendo anche le componenti *Search* e *Social* di Internet, il valore degli investimenti pubblicitari nazionali registra, nei primi dieci mesi, un -0,7% rispetto al 2018, contrazione decisamente più contenuta rispetto a quella rilevabile sul perimetro tradizionale (-5,0%). Questa minore flessione si traduce, a ottobre 2019, in un corrispettivo del valore totale del mercato pubblicitario Italia pari a quasi 7 miliardi di euro. L’intero settore risente di un andamento negativo nel primo semestre che si accentua nella seconda parte dell’anno in mancanza dei grandi eventi sportivi che caratterizzano gli anni pari. Internet registra un aumento del 2,5% nei primi dieci mesi. La crescita è riferibile principalmente ai ricavi pubblicitari generati dagli operatori globali (OTT) sul territorio nazionale e porta, a ottobre 2019, il mercato Internet ad un valore prossimo ai 2,7 miliardi di euro. Nei primi dieci mesi del 2019, l’86% del valore degli

⁹⁴ Rai, raccolta adv 2019 in linea con anno precedente; ottimismo per il 2020 grazie a Sanremo e sport. Digital +40% con RaiPlay, 21 gennaio 2020. Articolo pubblicato su: primaonline.it

investimenti pubblicitari online e l'80% della crescita degli stessi è riferita a tali operatori globali, principalmente Google e Facebook.

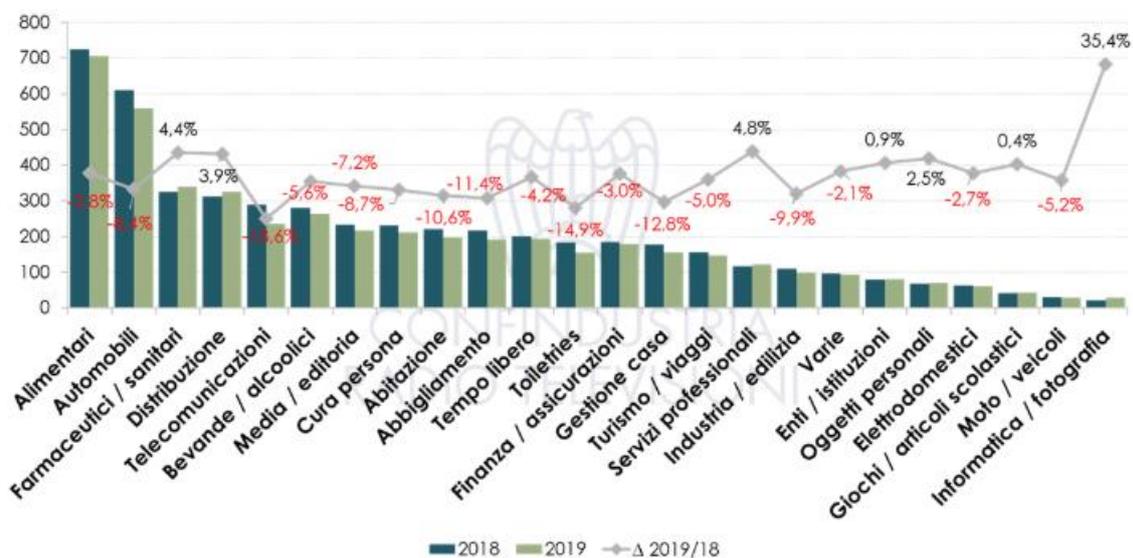


Figura 12 - Investimenti pubblicitari in Italia: settori merceologici (milioni di euro), Confindustria Radio Televisioni (CRTV) su dati Nielsen, 2019

Sono 7 i settori merceologici in crescita (fig. 12), con un apporto di circa 36 milioni di euro. Per i primi 10 settori, solo farmaceutici/sanitari (+4.4%) e distribuzione (+3.9%) hanno un andamento positivo. Per gli altri continua l'andamento negativo, con telecomunicazioni (-18,6%), automobili (-8,4%), bevande/alcolici (-5,6) e abitazione (-10,6%), che investono complessivamente circa 127 milioni di euro in meno rispetto allo stesso periodo 2018. I primi cinque comparti (Alimentari, Automobili, Farmaceutici/sanitari, Distribuzione, Bevande/Alcolici) rappresentano il 46,6% del totale mercato pubblicitario coprendo un valore pari a circa 2,2 miliardi di euro: "Alimentari" e "Automobili" confermano le prime posizioni, con una quota, rispettivamente, del 15,0% e 11,9%⁹⁵.

Durante l'emergenza sanitaria del COVID-19, i servizi televisivi hanno garantito la continuità del servizio di informazione e intrattenimento, seppur con maggiori difficoltà e meno risorse, per l'impatto diretto della crisi sanitaria sulle imprese e, di conseguenza, sugli investimenti pubblicitari.

⁹⁵ Nielsen. Investimenti pubblicitari novembre 2019: Radio & TV oltre 3,6 miliardi di euro (-4,3%), Confindustria Radio Televisioni, 17 gennaio 2020.

CAPITOLO 5: LO SCENARIO TELEVISIVO ITALIANO

5.1 Operatori televisivi nel mercato italiano

Gli operatori radiotelevisivi operanti a livello nazionale sono: RAI, a controllo statale, Mediaset e Cairo Communication, controllante di La7, i quali sono gruppi italiani a controllo privato quotati, e Sky, Discovery, Viacom, Disney e Fox Networks che fanno capo a multinazionali (rispettivamente Comcast, Discovery, Viacom CBS e Disney)⁹⁶. Il settore televisione e radio incide per lo 0,5% sul Pil nazionale.

Il mercato televisivo nasce in Italia negli anni Cinquanta ed è stato caratterizzato per tutta la sua prima fase dal monopolio legale della Rai che fino all'inizio degli anni Settanta è stata l'unica impresa del mercato con 2 canali e poi 3 dal 1979. Poi si ha il duopolio con Mediaset; la ragione del mantenimento di un duopolio di fatto è dovuta sia al possesso di un numero maggiore di canali sia al fatto che chi ha più ascolti riesce ad avere maggior raccolta pubblicitaria e dunque può fare programmi di miglior qualità e di maggior costo. Nel 2003 entra Sky che utilizza la tecnologia satellitare; la pay-tv aggiunge un nuovo modello di business ai due precedentemente esistenti, quello della televisione pubblica, finanziata principalmente dal canone (la Rai) e quello della televisione commerciale finanziata dalla pubblicità (Mediaset). La letteratura economica spiega il successo di quest'ultimo modello di business con il riferimento teorico dei mercati a due versanti dove le entrate della piattaforma televisiva, vengono unicamente dal fronte degli inserzionisti che hanno bisogno dei telespettatori che la piattaforma può offrire. Sull'altro versante l'impresa televisiva scambia con i consumatori i programmi che non hanno un esplicito prezzo positivo, ma vengono implicitamente pagati dai consumatori attraverso l'esposizione alla pubblicità che si inserisce all'interno del palinsesto. L'introduzione del digitale terrestre consente di allargare il modello di business della pay-tv a tutti gli operatori rompendo il monopolio nella pay-tv che Sky si era procurata con i propri investimenti in una tecnologia proprietaria. Nella pay-tv il monopolio di Sky è stato intaccato da Mediaset Premium e c'è stato l'ingresso di un terzo operatore che però non ha avuto successo (Dahlia, dal 2009 al 2011). In sostanza,

⁹⁶ *Report Settore TV (2014-2019)*, Area Studi Mediobanca, 2020.

salvo Mediaset Premium, non c'è stato uno sviluppo concorrenziale in questo segmento del mercato televisivo⁹⁷.

Tra le offerte televisive a pagamento rientrano, oltre a quelle disponibili sulle piattaforme satellitare e digitale terrestre, anche quelle fruibili attraverso il web, inclusi i contenuti audiovisivi veicolati soltanto online (Netflix, Prime Video e Chili insieme con NOW TV di Sky e Infinity di Mediaset).

5.2 Il modello della televisione di servizio pubblico

Il modello europeo di servizio pubblico radiotelevisivo, nato negli anni '20 con la BBC, si afferma dopo la Seconda guerra mondiale come una componente del modello sociale europeo e un elemento centrale dell'industria culturale. In Germania e in Italia il servizio pubblico radiotelevisivo contribuisce alla democratizzazione e alla ricostruzione culturale. Mentre la BBC si misura sin dagli anni '50 con la concorrenza per l'audience, nell'Europa continentale i servizi pubblici operano generalmente in condizione di monopolio legale fino agli anni '80. Negli anni '80 e '90 si afferma però anche in Europa continentale un sistema televisivo misto, composto di TV di servizio pubblico e di TV commerciale.

Nel modello europeo, il servizio pubblico ha doveri di imparzialità e pluralismo nell'informazione, ha obblighi in termini di qualità del palinsesto, anche attraverso l'indicazione di percentuali riservate a un determinato mix di generi. Nel caso di RAI, sono individuati come generi predeterminanti di servizio pubblico l'informazione, i programmi e le rubriche di servizio, i programmi e le rubriche di promozione culturale, l'informazione e i programmi sportivi, i programmi per i minori, le produzioni audiovisive italiane ed europee. Il servizio pubblico ha spesso un'articolazione regionale che deve valorizzare le culture locali e i territori ma anche garantire l'informazione istituzionale e quella di pubblica utilità.

Il modello della televisione pubblica è quello di un'impresa che allestisce la programmazione di uno o più canali in modo conforme alle indicazioni di un solo "cliente", lo Stato, in cambio di un finanziamento prevalente derivato dal canone raccolto dallo Stato stesso presso gli utenti televisivi, a cui si aggiunge, in molti paesi europei come l'Italia, un

⁹⁷ L'evoluzione dei modelli di business nella televisione italiana, L. Barbarito, M.R. Battaggion, L'industria, Fascicolo 3, luglio-settembre 2015.

finanziamento accessorio derivato dagli inserzionisti pubblicitari⁹⁸ per un peso pari al 33% del fatturato.

Il fatto che il canone sia un'imposta destinata al finanziamento di un servizio specifico porta chi non lo utilizza, o lo utilizza casualmente, a percepirlo come un "sopruso". Ma la stessa RAI considera il canone una forma di finanziamento inadeguata perché troppo rigida, dal momento che non è in grado di crescere secondo le sue esigenze economiche, che sono sempre più condizionate dalla concorrenza e dal mercato. La RAI, come le altre imprese televisive, è soggetta a un regime di costi crescenti per molte ragioni tra cui, negli anni recenti, il continuo aggiornamento tecnologico e la concorrenza che, nel campo dei contenuti mediali, spinge in alto i prezzi (Richeri, 2012). Diventa quindi necessario un aumento costante delle risorse a disposizione per gli investimenti nelle infrastrutture, nella produzione e nello sviluppo e, più in generale, nell'innovazione competitiva. Questa necessità potrebbe essere soddisfatta principalmente in due modi: con l'aumento delle entrate pubblicitarie e con quelle derivate dal canone. Nel primo caso però il rischio è di aumentare la pressione commerciale sulla struttura e sui contenuti della programmazione, orientando l'offerta televisiva verso obiettivi non conformi a quelli del servizio pubblico. Inoltre, si rafforzerebbero le critiche delle televisioni private che considerano "irregolare" dover competere con la televisione pubblica, già dotata di finanziamenti dallo Stato. Ma se si evita di aumentare il gettito del canone e/o quello pubblicitario in modo adeguato alle esigenze delle imprese televisive pubbliche, il rischio è il declino dei canali pubblici e della loro capacità di attrarre audience⁹⁹.

Nonostante la contrazione della propria quota di ascolti (-2,7 p.p. da settembre 2018) il Tg1 della sera continua a mantenere la propria leadership. Il Tg5 della sera, seguito da 3,7 milioni di telespettatori, ottiene su base annua una performance positiva (+2 p.p. di share). Rai, con 3,2 milioni di telespettatori giornalieri medi, mantiene la leadership nonostante la contrazione della propria share (-2,5 p.p su base annua). Al secondo posto Mediaset, con 2,9 milioni di telespettatori giornalieri medi, registra una performance positiva (+2 p.p. di share). Crescono le quote di Discovery (+1,1 p.p.), Sky (+0,3 p.p.) e Cairo Communication (+0,5 p.p.)¹⁰⁰.

⁹⁸ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

⁹⁹ Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali*, Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

¹⁰⁰ *Osservatorio sulle comunicazioni n. 4/2019*, AGCOM.

Nel Report Settore TV (2014-2019) redatto dall'Area Studi Mediobanca, in riferimento ai principali operatori europei nel servizio radiotelevisivo pubblico, la Germania (con ARD, ZDF e Deutschlandradio) primeggia come colosso europeo del servizio pubblico radiotelevisivo per giro d'affari 2018 di €8,7 mld, oltre tre volte maggiore di quello italiano (€2,6 mld); seguono Gran Bretagna con €6,6 mld e Francia (€3,8 mld); ultima la Spagna (€975 mln). Tuttavia, l'Italia con la RAI, è l'unica con ebit positivo (2,6% nel 2018) ma Spagna e Francia sono finanziariamente più solide, mentre l'Italia ha un indebitamento finanziario quasi pari ai mezzi propri (debiti finanziari al 83,9% del capitale netto). La classifica per investimenti in infrastrutture vede al primo posto la Francia (5,2%) e il Regno Unito (5%) davanti alla Spagna (3,4%) e all'Italia (3,1%).

Il canone RAI è inferiore alla media europea e risulta il più basso fra i maggiori Paesi europei, a fronte del primato degli indici d'ascolto. In Italia si paga €0,25 al giorno per il canone radiotelevisivo, contro gli €0,37 mediamente versati in Europa; in Germania l'esborso è di €0,58, in Gran Bretagna di €0,46 e in Francia di €0,38. Dal 2015, fra i maggiori paesi europei, solo l'Italia ha ridotto il canone; la Gran Bretagna l'ha incrementato del 6,2% e la Francia del 2,2%, stabile quello tedesco. In Europa il canone più alto spetta a: Svizzera (391 euro), Danimarca (339 euro) e Norvegia (310 euro). La Rai incassa solo €74,4 euro degli €90 del canone pro-capite pagato dall'utente, quindi circa l'83%, quota inferiore alla media europea (89,5%): in valori assoluti, lo Stato italiano trattiene annualmente circa €340 mln del canone complessivo pagato dagli italiani. L'Italia ha il canone unitario più basso fra i maggiori Paesi europei, a fronte del primato degli indici d'ascolto (36,3% nel 2018, contro il 30,9% della BBC, il 28,4% della France Télévisions, il 27,6% della ARD e il 20,7% della ZDF in Germania).

Oltre l'80% dei ricavi totali della TV in chiaro è detenuto da RAI (47,3%) e Mediaset (34,3%); seguono Discovery (4,3%), La7 (2,6%) e Sky (2%). Nella TV a pagamento, Sky si conferma il primo operatore con una quota dell'80,3%, seguito da Mediaset (12,4%); i contenuti Mediaset sono visibili sul web (con Infinity) e all'interno dell'offerta Sky. Mediaset è l'unico gruppo italiano a respiro internazionale: nel 2018 ha realizzato quasi un terzo dei propri ricavi all'estero, essenzialmente in Spagna dove Mediaset España Comunicación si colloca al primo posto per quota di ascolto.

Gruppo	Canali tradizionali ⁽¹⁾		Piattaforme Video On Demand*	
	Canali free	Canali pay	A-VOD	S-VOD
Sky	3	43	 	
Mediaset	15	9		
Disney + 21st Century Fox	-	20		
Discovery	10	8		  
Rai	13	-		
Viacom	4	6	   	
La7	2	-		
<p>* Per piattaforme VOD si intendono sia le infrastrutture multimediali sia i portali internet, attraverso cui visionare contenuti in streaming, sia in diretta che in modalità on demand ** A-VOD: Advertising Video On Demand *** S-VOD: Subscription Video On Demand (1) Sono considerati sia i canali lineari che i canali time-shifted</p>				

Tabella 2 - Offerta dei principali broadcaster italiani, Report sul settore TV (2014-2019), Area studi Mediobanca

In Europa si possono distinguere due modelli di gestione del servizio pubblico radiotelevisivo: uno integrato in cui gli operatori sono attivi su più piattaforme (TV, radio, web) e su diverse aree di mercato (nazionale, regionale e internazionale), adottato da Germania, Italia, Regno Unito e Spagna, e uno specializzato, presente in Francia, in cui la gestione televisiva è distinta da quella radiofonica, in capo a due soggetti diversi.

Il servizio pubblico ha storicamente assunto una centralità indiscutibile, richiedendo discipline normative che spesso si configurano in ciascun paese come indici significativi della effettiva democraticità del sistema politico e istituzionale. L'innovazione tecnologica e, in particolare, l'avvento di Internet non hanno tolto centralità alla comunicazione audiovisiva e al servizio pubblico, alle quali hanno anzi offerto nuove ed efficaci occasioni per intervenire nella formazione del convincimento dell'individuo. La domanda fondamentale degli utenti è che il servizio pubblico incontri il loro bisogno di inclusività digitale. Chiedono cioè che l'attività non sia più limitata alla prestazione di informazione, educazione e divertimento, ma soddisfi la necessità di evoluzione. L'utente è titolare del

diritto costituzionalmente rilevante ad essere informato e questa situazione soggettiva non è pienamente soddisfatta da un'offerta identica nei contenuti e resa diversa solo dallo strumento tecnico di trasmissione dei dati¹⁰¹.

Il connotato fondamentale di un sistema strutturato su una pluralità di piattaforme trasmissive consiste nell'esigere in principio che a ciascuna piattaforma corrisponda una sua propria offerta di contenuti *tailored* nel linguaggio e nelle proposte alle specifiche del mezzo trasmissivo. Se così non fosse, la pluralità delle piattaforme non si tradurrebbe in una crescita delle occasioni informative del cittadino, ma solo in una moltiplicazione dei terreni di gioco per l'operatore economico di broadcaster, che dilaterrebbe la sua dominanza con la diversificazione dei mercati e, quindi, del pubblico potenziale, pur rimanendo invariata la sua proposta culturale. Per il gestore del servizio pubblico l'evoluzione multiplatforma pone un obbligo di diversificazione dell'offerta in relazione al mezzo prescelto¹⁰².

La prospettiva dello switch off rafforza la ricostruzione del diritto di accesso a Internet del cittadino-utente come il nuovo e fondamentale diritto sociale del millennio. In questo senso si mostra la problematica che debba essere garantito l'accesso alla banda larga per l'utente in maniera tale che possa essere raggiunto dai servizi online dell'operatore broadcaster. Nel caso in cui l'utente riscontri difficoltà ad accedere alla connessione Internet, verrebbe meno l'obbligazione consequenziale di servizio audiovisivo, stante la strumentalità del mezzo all'attività e il gestore del servizio pubblico audiovisivo sarebbe posto al pari di un'impresa commerciale. Occorre dunque che lo Stato metta il suo gestore in condizioni di adempiere, estendendo la banda alla velocità adeguata alla migliore fruizione del servizio da parte di ciascuno. Se l'obbligo anzidetto non venisse assolto, avremmo che solo i cittadini utenti in grado di sostenere la spesa di una connettività tecnicamente idonea potrebbero usufruire di un servizio di broadcasting completo e online. Gli altri rimarrebbero in un buio digitale che li priverebbe di un diritto fondamentale. Se gli ISP (Internet Service Provider¹⁰³) fossero presenti anche sul mercato dei servizi audiovisivi, sarebbero naturalmente indotti a preferire nell'accesso alla rete le proprie aziende fornitrici di contenuti rispetto alla richieste del broadcaster, servizio pubblico o impresa commerciale, che non avesse in mano le chiavi del rubinetto dei Bits. Ci si chiede, allora, se il gestore del servizio pubblico sia nella stessa

¹⁰¹ De Minico G., *Europa, tecnica e mercato. Riforme e futuro per BBC e RAI*, Politica del diritto, Fascicolo 2, giugno 2015.

¹⁰² De Minico G., *Europa, tecnica e mercato. Riforme e futuro per BBC e RAI*, Politica del diritto, Fascicolo 2, giugno 2015.

¹⁰³ Fornitori di servizi Internet.

posizione dell'impresa commerciale nel chiedere all'ISP l'accesso alla rete. La *net neutrality*¹⁰⁴, però, sembrerebbe non consentire posizioni differenziate e quindi essa allineerebbe ogni fornitore di contenuti nella domanda di accesso¹⁰⁵.

In origine BBC iPlayer, piattaforma web della TV di servizio pubblico inglese BBC, stentò a decollare presso il grande pubblico proprio a causa delle difficoltà di fruizione dovute al massiccio consumo di banda larga. Non si considera coerente con la *mission* del servizio pubblico un godimento del servizio garantito soltanto in capo a una fetta di pubblico disposto a pagare una connettività più veloce. Soltanto a seguito dello sviluppo della tecnica e della disponibilità di banda larga e ultra-larga, reso possibile dal massiccio piano di interventi britannico a sostegno della rete veloce, il servizio è diventato di uso comune¹⁰⁶.

¹⁰⁴ La neutralità della rete è un principio giuridico, riferito alle reti residenziali a banda larga che forniscono accesso a Internet, servizi telefonici e trasmissioni televisive (Wikipedia).

¹⁰⁵ De Minico G., *Europa, tecnica e mercato. Riforme e futuro per BBC e RAI*, Politica del diritto, Fascicolo 2, giugno 2015.

¹⁰⁶ De Minico G., *Europa, tecnica e mercato. Riforme e futuro per BBC e RAI*, Politica del diritto, Fascicolo 2, giugno 2015.

CAPITOLO 6: STRATEGIE NEL MERCATO AUDIOVISIVO

6.1 Nuove configurazioni organizzative degli operatori dell'audiovisivo

I protagonisti del sistema audiovisivo nazionale devono affrontare le sfide che nascono dal mutamento del comportamento dei consumatori e dalla competizione dei *big player* globali. La rapidità del cambiamento tecnologico e l'evoluzione del comportamento dei consumatori sono tra le principali potenziali minacce commerciali rilevate dai CEO del settore E&M. Come l'anno scorso, i risultati emersi confermano l'attenzione dei media alle sfide da affrontare nell'era digitale; le aziende del mercato media, in un contesto di crescente concorrenza, sono alle prese con una vera e propria *digital disruption*¹⁰⁷.

La competizione con i nuovi player digitali dell'audiovisivo determina una tendenza alle concentrazioni, con varie fusioni ed acquisizioni tra grandi aziende operanti nel settore televisivo e delle telecomunicazioni creando situazioni di gigantismo.

La vita in sala cinematografica del film si accorcia sempre di più poiché si assiste ad una riduzione della durata delle finestre di distribuzione per cui il film viene trasmesso sulle piattaforme online saltando la fase di trasmissione in pay-per-view sebbene alcuni OTT forniscono servizi di noleggio a fronte di pagamenti per singola visione imponendo prezzi elevati per nuove uscite in prima visione online.

Il film ha natura prototipale che comporta la concentrazione degli investimenti nella realizzazione del prototipo (i *sunk costs*, ovvero i costi irrecuperabili) con costi marginali molto bassi; la distribuzione online radicalizza questa caratteristica del prodotto audiovisivo dato che i costi marginali possono essere considerati pari a zero: una volta realizzato il prodotto audiovisivo, la sua disponibilità online ne consente la riproduzione quasi infinita senza generare costi per il produttore, ovvero, ogni unità marginale di prodotto, in questo caso il contenuto digitale fruito da ogni ennesimo utente che accede al prodotto digitalizzato attraverso la rete, ha per il produttore un costo che si può considerare pari a zero. Se il costo marginale è pari a zero e il numero di unità prodotte è infinito, il costo marginale è sempre inferiore al costo medio (il costo medio diminuisce all'aumentare della quantità prodotta) e

¹⁰⁷ *Entertainment & Media Outlook in Italy 2019-2023*, PWC.

questa condizione consente lo sfruttamento delle economie di scala¹⁰⁸. Si parla però esclusivamente della produzione, per non confondersi con la distribuzione.

Nell'ecosistema digitale è fondamentale la logica delle economie dimensionali: Netflix, infatti, accelera la corsa al mercato globale per mantenere il vantaggio acquisito come *first mover*. Il processo di digitalizzazione, per rispondere ai nuovi stili di consumo, risulta più complicato, invece, per le pay-tv tradizionali come Sky che ridurrebbe i margini di guadagno sulla propria offerta tradizionale a fronte dei costi di piattaforma comunque persistenti.

Il modello televisivo classico, dove il broadcaster produce i contenuti o paga chi li fornisce per distribuirli, muta in un modello in cui i fornitori di contenuti pagano il mezzo per l'accesso alla massa di utenti che lo stesso raggruppa, grazie al controllo che quest'ultimo esercita sulla tecnologia distributiva. Il fattore chiave è rappresentato dall'aggregazione di una massa importante di utenti, su scala globale, e dal controllo degli strumenti attraverso i quali gli utenti accedono ai contenuti. Ciò consente al soggetto che controlla i canali di accesso di imporre ai fornitori di contenuti un "pedaggio" per raggiungere l'utenza e di svolgere attività di profilazione degli accessi, sfruttando i relativi dati sul mercato pubblicitario.

Il fatto che un dato servizio sia accessibile attraverso web browser non fornisce alcuna garanzia che esso sia utilizzabile attraverso qualunque dispositivo, sia esso una TV connessa, un tablet o uno smartphone. Infatti, questi *device*, pur avendo talvolta un browser web, non hanno solitamente la possibilità di installare plug-in o di supportare con il loro player nativo ogni servizio di web streaming. Oggi, il soggetto che voglia rendere disponibili i propri contenuti avvalendosi di applicazioni disponibili sulle Smart TV dovrà necessariamente stipulare accordi differenziati con tutti i produttori principali di dispositivi al fine di promuoverla al pubblico. Ugualmente, chi vuole rendere disponibili i contenuti audiovisivi sui tablet deve analogamente contrattare con i relativi diversi produttori¹⁰⁹.

Le strategie dei produttori di Smart TV sono prevalentemente orientate verso l'implementazione di un modello chiuso basato sullo sviluppo di interfacce proprietarie che diventano interoperabili con piattaforme terze tramite i cosiddetti *widget* (che abilitano l'accesso ad applicazioni e servizi sviluppati appositamente per la fruizione attraverso il TV

¹⁰⁸ Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

¹⁰⁹ *Indagine conoscitiva in vista della redazione di un libro bianco sulla "televisione 2.0 nell'era della convergenza"*, AGOM, 2015.

set). In una fase di crescita del mercato, il gestore di una piattaforma tende a massimizzare la quantità e la qualità di servizi presenti su quella stessa piattaforma, in modo da sfruttare le esternalità positive indirette e renderla attrattiva per il maggior numero possibile di utenti finali. In questa prima fase, è possibile che le condizioni di accesso alla piattaforma siano relativamente favorevoli ad operatori terzi; in una fase di consolidamento del mercato, le piattaforme di maggior successo tendono a sfruttare l'attrattiva della propria piattaforma in termini di numero di utenti raggiunti e, quindi, il proprio potere di mercato, per imporre a operatori terzi condizioni di accesso meno vantaggiose¹¹⁰.

¹¹⁰ *Indagine conoscitiva in vista della redazione di un libro bianco sulla "televisione 2.0 nell'era della convergenza"*, AGOM, 2015.

CAPITOLO 7: LA RINASCITA DIGITALE DELLA TELEVISIONE DI SERVIZIO PUBBLICO ITALIANA: IL CASO RAIPLAY

7.1 L'evoluzione digitale della RAI

Il Gruppo RAI conta 12.889 dipendenti (per un costo pari a 521,1 milioni di euro), ha effettuato investimenti in programmi, tecnici e diritti d'uso per 261 milioni di euro (dati di bilancio del primo semestre 2019).

La televisione di servizio pubblico italiana, la RAI, ha sviluppato, tramite la sua sezione Digital, una piattaforma multimediale, RaiPlay. Lanciato come Rai Click TV nel 2005, nel 2007 il portale web è diventato Rai.tv e dal 12 settembre 2016 è noto come RaiPlay, ospitando dal 2019 anche proprie produzioni originali. Gestito fino al 2014 da RaiNet e dal 2014 al 2019 da Area Digital, divenuta nel dicembre 2019 RaiPlay e Digital. Rai Click TV veniva utilizzato dagli utenti per visionare programmi già andati in onda su un canale televisivo della RAI, e potevano essere solo riprodotti con il programma informatico Windows Media Player 11; Rai Click TV è rimasto disponibile all'utilizzo fino a dicembre 2008. Nel 2007, infatti, era già stato introdotto Rai.tv su cui si potevano guardare programmi anche trasmessi in diretta dai canali televisivi, nonché contenuti aggiuntivi e blog. Nel 2016 Rai.tv diviene RaiPlay su cui è possibile visionare programmi ma non guardare i canali televisivi in diretta, introdotti poi in seguito. Già dal 2016 RaiPlay è disponibile su Smart TV (Wikipedia).

RaiPlay risponde alla domanda del consumatore digitale, il quale non vuole limiti di tempo, di luogo, di strumento per usufruire dei contenuti. Il consumatore tipico di RAI è un consumatore televisivo abituato ai vincoli di tempo (attraverso il palinsesto), di strumento (attraverso la televisione), di luogo (nella propria abitazione). RaiPlay è un prodotto realizzato internamente alla RAI.

Sono tre le direttrici che spingono RAI verso l'ambiente digitale: valorizzazione del *brand*, maggiore accessibilità ai contenuti, cooperazione con i produttori.

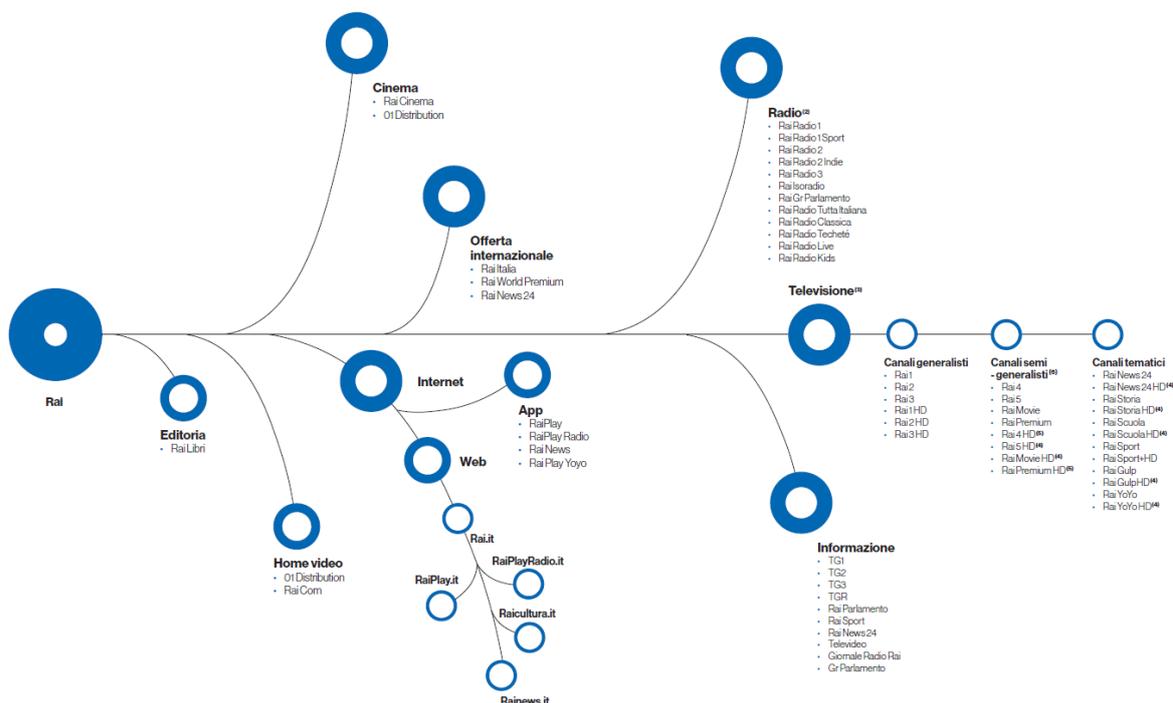


Figura 13 - Mappa dell'offerta di RAI, Bilancio separato e consolidato intermedi al 30 giugno 2019, RAI

Con il lancio del progetto di RaiPlay si intendeva seguire due obiettivi: cogliere le esigenze del nuovo consumatore digitale e traghettare il tradizionale consumatore verso l'ambiente digitale. Infatti, non si tratta di una situazione in cui è il consumatore che cerca RaiPlay ma è questa cerca di raggiungere il consumatore con l'obiettivo di adempiere alla propria *mission*. Con il progetto di RaiPlay la RAI cerca di cogliere tutte le opportunità di innovazione di prodotto, cioè un'innovazione specifica.

Oggi, cambia il ruolo dell'innovatore in una media company. La RAI sta diventando un'azienda di dati, rispetto al passato si sta rimodellando come tutte le altre aziende. Oggi il dato è un asset fondamentale anche per RAI e imparare a gestirlo è uno degli elementi di maggiore informazione. Non solo per sviluppare conoscenza di utenti e clienti ma soprattutto per immaginare nuovi modelli di intercettazione dell'audience. Bisogna mettere insieme i dati di *comfort* che RAI ha storicamente sempre gestito con dati da ambiti completamente nuovi. In particolare, si ha la possibilità di aggiungere nuovi dati da tre ambiti: il mondo delle cose, dall'integrazione delle proprie piattaforme con piattaforme di terzi che diventano

interoperabili e, infine, dal comportamento degli utenti che, lasciando le loro impronte digitali, permettono di costruire modelli operativi e strategici diversi¹¹¹.

Un esempio di strategia finalizzata alla valorizzazione del *brand* è quella seguita da Disney nel lancio della propria piattaforma Disney+ nonostante controllasse già il 67% di Hulu, aggregatore di contenuti dei broadcaster attivo negli USA e in Giappone.

Attualmente RaiPlay è disponibile su dispositivi mobili (iOS e Android), Browser (Chrome, Firefox, IE, Edge, Safari), Smart TV (HbbTV, Tizen, WebOs, Android TV, TvOS- a breve anche sui sistemi proprietari di Hisense e TP Vision), Fire TV e Chromecast.

Il cambiamento più interessante a cui RAI assiste con attenzione e interesse nel 2020 riguarda la diffusione e l'uso delle Smart TV poiché queste si stanno evolvendo con estrema rapidità diventando più facili da utilizzare per l'utente, nonché vi è l'opportunità di sfruttamento dello switch-off alla nuova tecnologia di trasmissione televisiva che incrementerà notevolmente la vendita delle Smart TV in cui RAI ha l'obiettivo di essere presente con l'applicazione di RaiPlay preinstallata in tutti i sistemi operativi dell'ambiente smart.

RaiPlay ha una conoscenza poco diffusa soprattutto rispetto ai grandi player internazionali, ma ha una visibilità in crescita. Per un operatore della TV generalista, quale RAI, passare ad un consumo non lineare risulta più complesso rispetto ad essere dei nativi digitali che dispongono di soli titoli catalogati, mentre RAI offre anche le dirette e i contenuti dei canali TV lineari sulla piattaforma digitale; si evolve quindi il pensiero editoriale digitale, occupato nel disegnare un mondo fruibile e accessibile ma soprattutto apprezzabile dal punto di vista grafico.

RAI offre canali disponibili sia sulla TV lineare che su internet e da novembre dispone di un'offerta apposita per i canali digitali, non disponibili quindi sulla TV lineare. Proprio questa offerta permette a RAI di differenziarsi rispetto ai competitor *full digital*, ovvero, riesce a sfruttare positivamente la sua natura di TV lineare.

Gli aspetti vantaggiosi della natura di televisione lineare in un ambiente digitale riguardano la possibilità di intercettare un pubblico abituato ai palinsesti oppure un pubblico che non vuole scegliere tra i numerosi contenuti disponibili nei cataloghi online lasciando cadere la

¹¹¹ Teruzzi E., *Rosso (RAI): il futuro "non" lineare della TV. Sfide innovative*, 23 luglio 2018. Articolo pubblicato su: inno3.it.

propria scelta su quanto proposto nei canali lineari con la possibilità di manovrare il programma per rimetterlo dall'inizio o metterlo in pausa. Anche la possibilità di vedere catch-up soprattutto dei programmi informativi di cui non si può fare a meno al di fuori della sfera dell'intrattenimento.

Il percorso progettuale di RaiPlay è stato: seguire il mercato, realizzare prodotti utilizzabili in maniera piacevole, riportare i canali televisivi e radiofonici RAI su Internet, sviluppare contenuti originali.

Una RAI innovativa può avere il potere di diventare la forza trainante della trasformazione digitale dei servizi per il Paese, essendo l'Azienda di servizio pubblico radiotelevisivo. La RAI si qualifica come la prima industria culturale italiana e che nella storia del Paese ha contribuito in maniera fondamentale all'alfabetizzazione; in questo senso la RAI traina lo sviluppo culturale dell'intera popolazione nazionale. Oltre questo aspetto, con il suo lavoro RAI contribuisce all'arricchimento dell'offerta audiovisiva italiana.

Uno dei driver principali in questo processo evolutivo è il cambiamento del linguaggio. Come servizio pubblico, la RAI non si concentra nel monitoraggio degli ascolti quanto all'adempimento e al successo delle proprie finalità. Alla base bisogna tenere conto di mettere il contenuto al centro sorpassando il modello tradizionale del ragionamento per silos e reti verticali.

Il processo di digitalizzazione è una sfida difficoltosa in cui eccellere poiché RAI è la televisione di servizio pubblico dal 1954 e ora si ritrova ad affrontare un'evoluzione importante passando dal proprio standard di televisione lineare alla dimensione digitale, a differenza, invece, degli operatori nativi digitali che non devono effettuare alcuna riconversione industriale affrontando tutte le caratteristiche del caso. Nonostante questa difficoltà, RAI ha saputo fronteggiare l'evoluzione innescata dai principali players che comunque insistono su un modello di proposta quasi uniforme con la grande serialità e i film.

Gli obiettivi dello sviluppo della piattaforma RaiPlay sono in linea con il piano industriale il quale prevede una RAI più moderna, conducendo a un *restyling* totale della piattaforma per darle una seconda vita.

Il piano industriale 2019-2021 di RAI è stato approvato a marzo 2019 ma la sua attuazione è stata sospesa a causa dell'emergenza sanitaria COVID-19. Il piano industriale pone al

centro i contenuti e le esigenze degli utenti, colmando il *gap* digitale nel settore e rispettando gli obblighi di servizio. Le principali linee di azione del piano tengono conto della digitalizzazione dei media, del mutato scenario competitivo e dell'evoluzione delle abitudini di consumo degli utenti, in particolare delle giovani generazioni, alla luce di una moderna interpretazione del ruolo di servizio pubblico. Tra gli obiettivi del piano vi è l'elaborazione di contenuti adatti piattaforme digitali e una cultura della RAI focalizzata sul prodotto e sulle aspettative del pubblico. In questa prospettiva si vanno a costituire le direzioni orizzontali: intrattenimento *prime-time*, intrattenimento *day-time*, intrattenimento culturale, fiction, cinema e serie tv, documentari, ragazzi, nuovi formati e *digital*, approfondimenti. Le direzioni di contenuto delineano l'offerta nell'ambito del proprio genere, ottimizzando l'impiego di risorse in base all'evoluzione della domanda degli utenti e al fabbisogno delle diverse piattaforme, in ottemperanza alle previsioni del contratto di servizio e alla tutela dell'identità culturale del Paese. L'offerta sarà ampliata attraverso un canale in lingua inglese, con un palinsesto basato su produzioni originali, contenuti provenienti da archivi RAI, spazi informativi ed eccellenze cinematografiche italiane sottotitolate. Il canale in inglese sarà prodotto e distribuito da Rai Com. Il piano introduce inoltre un canale istituzionale, allo scopo di avvicinare cittadini e istituzioni, promuovendo la conoscenza delle stesse tramite un palinsesto dedicato. In riferimento all'informazione, il piano prevede di la creazione di una testata multipiattaforma che integri Rai News, rainews.it, TGR e Televideo¹¹².

¹¹² *Cda Rai: Approvato il Piano industriale 2019-2021*, RAI, 6 marzo 2019. Articolo pubblicato su: rai.it/ufficiostampa.



Figura 14 - L'interfaccia della piattaforma RaiPlay

Nello sviluppo della nuova piattaforma, RAI ha utilizzato una strategia che prevedeva il lancio di nuovo programma, “Viva RaiPlay!” condotto da Fiorello , trasmesso in diretta nelle prime puntate, sia sulla TV lineare che sulla piattaforma digitale e poi trasmesso in diretta esclusivamente sulla piattaforma digitale. È il primo progetto internazionale multipiattaforma per quanto riguarda lo show dal vivo, definendo un primato per RAI. Con questo percorso, non solo si è voluto dare il via all’arricchimento dei contenuti disponibili online, ma si è cercato soprattutto di accompagnare lo spettatore lineare sulla nuova piattaforma digitale, fidelizzandolo inizialmente ad un programma che poi ha potuto seguire solo online, e per colmare il *gap* digitale presente nel territorio italiano data la natura di servizio pubblico di RAI.

Lo show di RaiPlay può essere considerato un progetto tra metatelevisione e avanguardismo: un laboratorio sperimentale che restituisce la leggerezza dei varietà di una volta con i ritmi dell’era *digital*. Il gradimento è stato del 90% nelle interazioni social con giudizi positivi. Il programma “Viva RaiPlay!”, il giorno del suo lancio, ha registrato, sia on demand che sulla TV lineare e compresa l’anteprima “Aspettando Viva RaiPlay!”, oltre 850 mila

visualizzazioni, di cui il 72% provengono da app e app su TV. Il programma ha attratto il doppio degli utenti usuali della piattaforma. Prima di “Viva RaiPlay!”, il programma più visto online sulla piattaforma RaiPlay è stato il Festival di Sanremo ma che a differenza del primo programma, ha un traino mediatico alle spalle. “Viva RaiPlay!” ha addirittura superato il 40% dell’audience delle partite di qualificazione agli Euro 2020 trasmesse nell’ottobre 2019¹¹³.

Nei giorni di programmazione di Fiorello, RaiPlay ha registrato oltre 2,5 milioni di visite da parte di utenti nuovi e più di 10,2 milioni da utenti di ritorno. Valore raddoppiato rispetto allo stesso periodo del mese precedente per quanto riguarda i nuovi e un incremento di +37% per quelli di ritorno. Il traffico generato dalle app è pari al 67%. Gli utenti registrati attivi sono stati oltre 1 milione 100 mila (+59% rispetto allo stesso periodo del mese precedente). Le visualizzazioni sono aumentate del 72%. Tra gli utenti registrati attivi su RaiPlay che accedono a tutti i contenuti (in diretta e on demand), la fascia di età che registra il maggior incremento è la classe 45-54 anni con +188% rispetto allo stesso periodo del mese precedente; la seconda fascia di età su cui si registra una forte variazione è quella dei 15-24 con +76%, grazie al docu-reality “Il Collegio”; anche i 55+ hanno registrato un incremento del 53%, nonostante rappresentino la fetta di popolazione meno attiva online¹¹⁴.

Il programma “Viva RaiPlay!” ha registrato un notevole utilizzo dell’app RaiPlay sulle Smart TV, segno che la RAI sta adempiendo al suo obiettivo di alfabetizzazione digitale soprattutto attraverso queste tecnologie poco utilizzate dal pubblico.

L’eccezionalità del programma risiede nel fatto di essere stato il primo ad essere trasmesso su una piattaforma digitale in modalità live, come nella forma del palinsesto. Si tratta di un elemento che i *big players* nativi digitali quali Netflix, Amazon, ecc., non offrono soprattutto perché non hanno alcuna esperienza nella programmazione live e non sono motivati dall’obiettivo di intercettare un pubblico tradizionale sulla propria piattaforma digitale.

La nuova RaiPlay, con il lancio di “Viva RaiPlay!”, si è presentata con un’interfaccia tutta nuova concentrata soprattutto sul programma lanciato, con funzionalità moderne e un’offerta arricchita di contenuti originali e mirati. Il programma ha avuto una lunga e intensa campagna di marketing alle spalle, non tanto per la promozione del programma stesso ma soprattutto per adempiere al dovere di alfabetizzazione digitale dello spettatore nazionale. Il

¹¹³ Fiorello, record di visualizzazioni con Viva RaiPlay!, 14 novembre 2019, RAI Ufficio Stampa.

¹¹⁴ Fiorello, decolla l’operazione RaiPlay e oltre 6 milioni in Tv, 10 novembre 2019, RAI Ufficio Stampa.

programma “Viva RaiPlay!” è stato appunto redatto per il pubblico tipico della TV lineare, che non ha molta dimestichezza nell’utilizzo dei prodotti digitali ma soprattutto delle Smart TV. Anche la durata e il contenuto del programma sono stati ideati per adattarsi ad una rapida visione online (50 minuti previsti), con una breve durata e con argomentazioni leggere non necessariamente seriali.

Per il consumo online e on demand, nel 2020 si conferma la crescita esponenziale di RaiPlay dal giorno del lancio, il 4 novembre scorso, della nuova piattaforma: oltre 29 milioni di visualizzazioni (+9% al 2018) e più di 6 milioni di utenti attivi (+49%). Con 103 milioni di visualizzazioni, inoltre, il consumo on demand cresce del 30% con “Viva RaiPlay!” con 15 milioni di visualizzazioni, tra fruizione live e on demand. Al secondo e al terzo posto “Il paradiso delle signore” (10 milioni 942 mila) e “Il collegio” (10 milioni 107 mila). Da segnalare anche il Tg1 che con 2 milioni 394 mila visualizzazioni è al secondo posto dopo “Viva RaiPlay!” nella classifica riferita alla sola fruizione live¹¹⁵.

La nuova RaiPlay è un progetto molto ambizioso e in linea con gli standard più alti del mercato, segnando un forte cambio di paradigma. RaiPlay esiste già da vari anni ma solo come servizio di catch up per vedere in diretta o rivedere i programmi della RAI a cui poi si è aggiunto un on demand molto primitivo nelle funzionalità e nella proposta. Si è quindi mirato a rendere RaiPlay un on demand puro con un’offerta specifica, mantenendo il servizio originario dei programmi in diretta e catch up¹¹⁶.

Sulla base dei dati Audiweb di febbraio 2020, l’offerta di RAI digitale, attraverso Rai News, Rai.it, Rai Sport, RaiPlay, una media di 667 mila utenti al giorno; RaiPlay registra il numero maggiore di utenti al giorno pari al 67% del totale. Tra gennaio e febbraio 2020, gli utenti registrati su RaiPlay sono 14,9 milioni di cui attivi 3,59 milioni.

L’offerta della piattaforma RAI si arricchisce con acquisizioni internazionali in esclusiva, rassegne di film, serie tv, documentari, cofanetti con programmi tratti dal prezioso archivio delle Teche, sport e cartoni¹¹⁷. La prima serie RAI in esclusiva per la piattaforma, “Liberi tutti”, ha debuttato il 14 dicembre 2019, mentre dal 22 si è reso disponibile alla visione “Superquark+”. Nel gennaio 2020, RaiPlay ha raggiunto 6 milioni di utenti attivi.

¹¹⁵ *Rai: un anno di ascolti vincenti*, Rai Ufficio Stampa, 02 gennaio 2020.

¹¹⁶ *Conto alla rovescia per la nuova Rai Play: il 4 novembre con Fiorello nascerà l’Ott del Servizio pubblico*, 19 ottobre 2019. Articolo pubblicato su: primaonline.it.

¹¹⁷ *RaiPlay*, 28 ottobre 2019. Rai Ufficio Stampa.

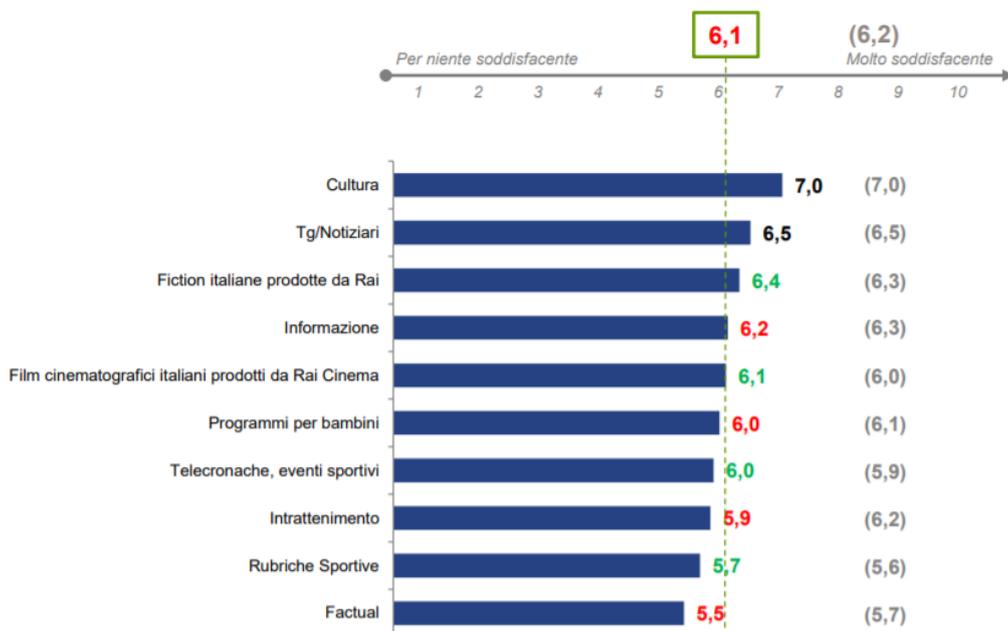


Figura 15 - Indice di soddisfazione dei generi dell'offerta TV di RAI, La corporate reputation di RAI, GFK, 2019

Nello studio redatto da GFK sull'indice di soddisfazione di RAI nei confronti dei consumatori (fig. 15), in riferimento ai contenuti trasmessi dall'Azienda, il genere di programmazione più seguito sui canali lineari è culturale, seguono i notiziari e le fiction italiane di produzione RAI.

L'individuazione dei generi maggiormente seguiti sulla TV lineare, permette di creare delle previsioni circa i programmi che potrebbero avere maggiore audience anche sul digitale, impegnandosi, però, ad attrarre i rispettivi spettatori sulla piattaforma per continuare a seguire i propri programmi preferiti in una nuova e più coinvolgente modalità, e da lì spingerli a navigare negli altri servizi offerti online. Tuttavia, non sarebbe opportuno rimanere focalizzati solo su questi generi di programmazione nell'ambito del digitale, altrimenti si potrebbe correre il rischio di non concentrarsi sulla produzione e distribuzione di nuovi contenuti con un'audience potenziale elevata.

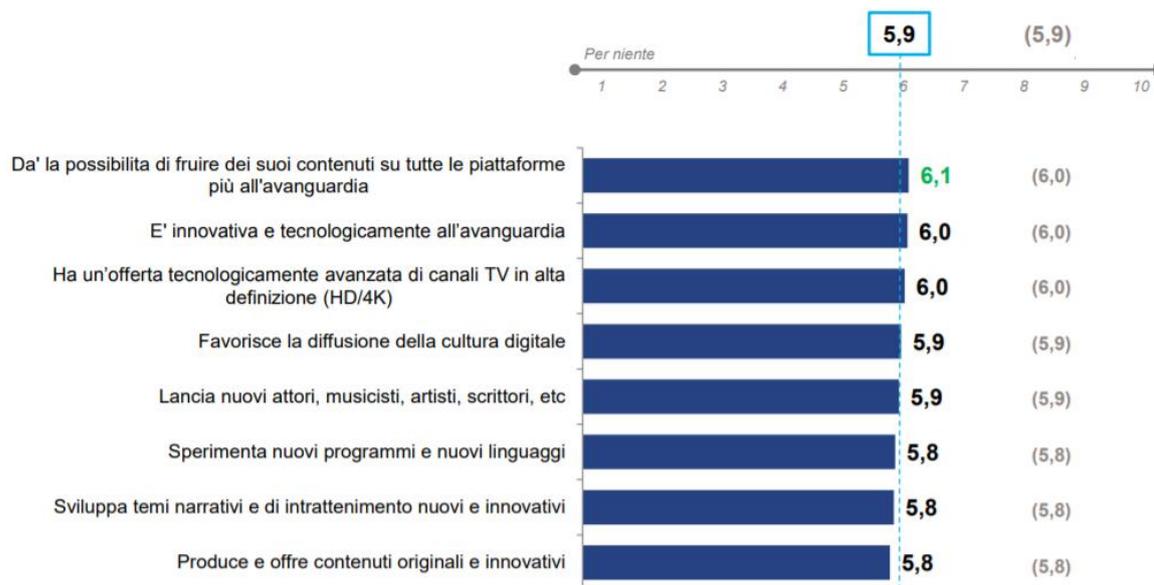


Figura 16 - Indice immagine corporate di RAI - Innovazione, La corporate reputation di RAI, GFK, 2019

Sempre nello stesso studio di GFK (2019) si riporta l'indice dell'immagine di RAI (fig. 16) in vari aspetti valutati, ma in questo caso si evidenziano le considerazioni degli utenti sull'aspetto dell'innovazione di RAI, dandole dei punteggi positivi e in linea con quelli dell'anno precedente ma notando un aumento sull'aspetto dell'accesso alle piattaforme. Molti di questi indici potrebbero risultare aumentati nel 2020 e potrebbero avere nuove prospettive positive dato il lancio della nuova concezione innovativa della piattaforma RaiPlay, dei contenuti offerti e delle strategie attuate, avvenuto dopo il rilevamento dei dati appena citati. Soprattutto dopo l'emergenza COVID-19, tali giudizi potrebbero essere migliori nei confronti dell'attività di RAI che sulla propria piattaforma online ha rimodulato l'offerta con contenuti utili all'apprendimento degli studenti costretti in casa durante il *lockdown*, nonché nuove concezioni dei programmi di intrattenimento.

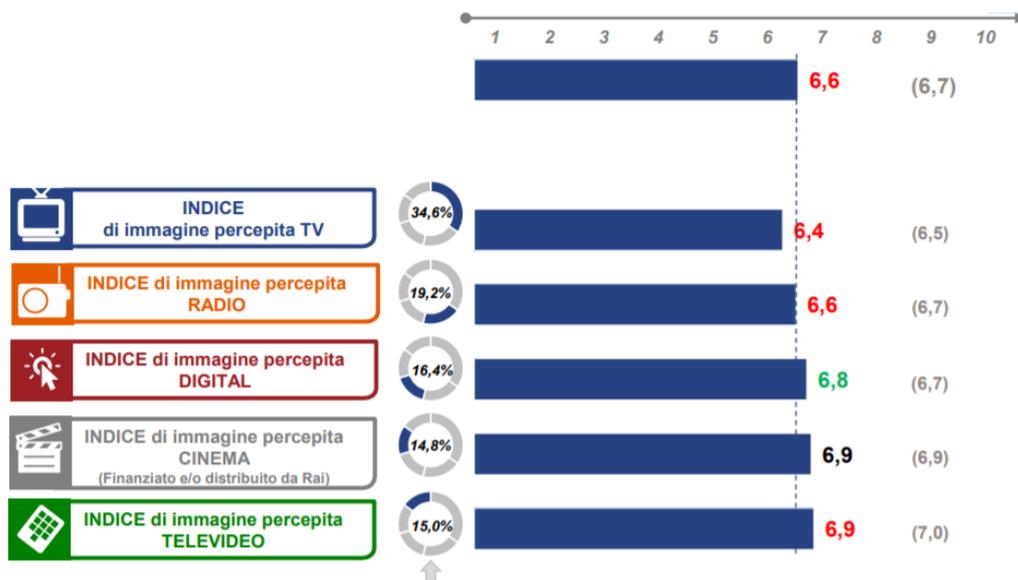


Figura 17 - Indice di immagine percepita dei media RAI, La corporate reputation di RAI, GFK, 2019

Se si guarda l'immagine percepita dei media di RAI (fig. 17), già tra il 2018 e il 2019 il punteggio relativo al digitale risulta aumentato, di fronte a una riduzione, invece, degli aspetti legati alla radio e alla TV lineare che incide maggiormente sull'indice complessivo (34,6%).

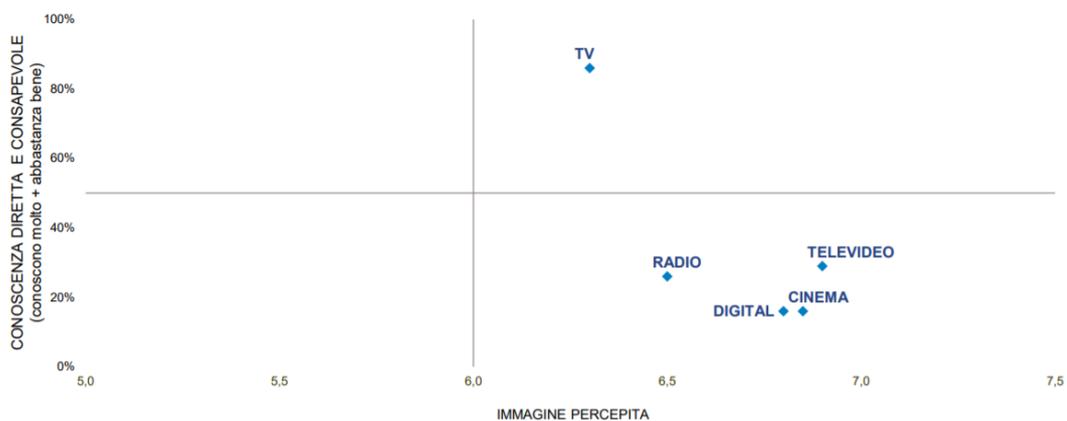


Figura 18 - Posizionamento dei media RAI per immagine e conoscenza, La corporate reputation di RAI, GFK, 2019

Ponendo in relazione l'immagine percepita dei media di RAI con la loro conoscenza da parte dei consumatori (fig. 18), si rivela un'immagine altamente positiva dell'aspetto digitale rispetto alla TV lineare di RAI ma con livelli di conoscenza contrari e molto distanti tra di loro. Con lo sviluppo dell'attuale strategia di digitalizzazione di RAI, questo divario andrà a ridursi quanto più i consumatori entrano a conoscenza della nuova dimensione digitale della televisione di servizio pubblico italiano.

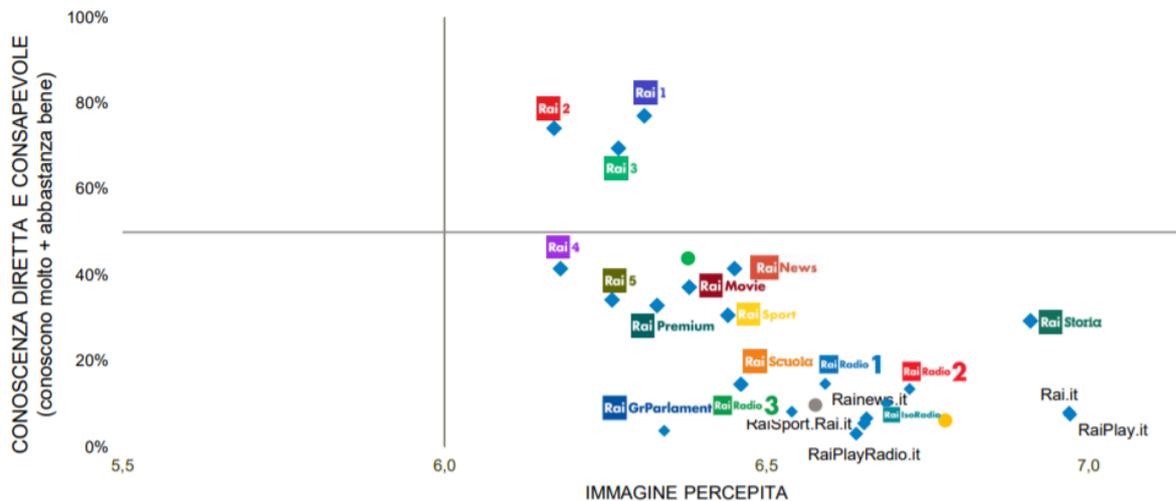


Figura 19 - Posizionamento dell'offerta RAI TV, Radio e Digital per conoscenza e immagine percepita, La corporate reputation di RAI, GFK, 2019

Il divario tra la TV e il digitale deve essere ridotto nel senso di uno spostamento verso l'alto nel grafico (fig. 19), quindi verso una maggiore conoscenza, di RaiPlay quasi al pari del livello di conoscenza della TV lineare di RAI.

Proprio con questo obiettivo, quindi far conoscere l'esistenza e il complessivo valore di RaiPlay alla maggiore audience possibile, è stata applicata la strategia di promozione del programma "Viva RaiPlay!" sul canale televisivo che registra la migliore immagine percepita e la maggior conoscenza rispetto a tutti gli altri canali RAI, ovvero Rai1.

Con il programma "Viva RaiPlay!" è stato fatto il primo tentativo di alfabetizzazione digitale del tipico pubblico generalista di RAI, ma nella nuova piattaforma digitale si ha l'obiettivo di intercettare anche le generazioni più giovani che trascorrono molto più tempo online che guardando la TV lineare.

Sanremo ha dimostrato l'efficienza della tematica di digitalizzazione degli spettatori di età elevata; infatti, i sessantenni online erano poco più di 400mila, ma grazie al Festival di Sanremo sono diventati 2,6 milioni. Nell'exploit dell'app RaiPlay, a giocare un ruolo determinante è stato il pubblico adulto, quello tradizionalmente più lontano dallo streaming¹¹⁸.

Se con il programma "Viva RaiPlay!" si è cercato di raggiungere il segmento di pubblico con un'età più elevata, le generazioni più giovani, invece, vengono invitate sulla piattaforma

¹¹⁸ Lo streaming conquista l'84% degli italiani in Rete. Quarto anno di crescita per la musica, 17 febbraio 2020. Articolo pubblicato su: primaonline.it.

RaiPlay attraverso i vari canali social; da accennare in questo caso il successo de “Il Collegio” su YouTube.

La RAI ha sviluppato un’offerta fruibile tramite piattaforma digitale; siccome si tratta di una TV pubblica, una questione principale con cui interfacciarsi è far comprendere agli spettatori italiani che questa piattaforma digitale esiste e come potervi accedere. Per poter rimanere sulla direttiva del mercato dettata dagli OTT dei *player* internazionali, la RAI sviluppa un’offerta originale apposta per la fruizione digitale. Netflix è il primo player dominante del settore con circa 3 milioni di abbonati (da non confondere con gli utilizzatori poiché l’abbonamento può essere condiviso tra più utenti); segue Amazon Prime Video, meno diffusa perché nata come parte integrante dell’abbonamento Amazon Prime quindi coloro che erano già abbonati a questo servizio si sono ritrovati con la possibilità di fruire della trasmissione di programmi digitali dallo stesso operatore, mentre gli abbonati a Netflix devono sottoscrivere un abbonamento apposito.

Come evidenziato da un articolo di “strategy+business”¹¹⁹, si prevede che i Millennials “taglieranno la corda” (*cordcutting*) con la TV lineare, mentre la Generazione Z non sarà mai raggiunta dalla stessa, armati di sottoscrizioni a Netflix, Amazon Prime o Youtube Premium. Inoltre, l’articolo illustra anche che, sulla base di quanto riportato dalla pubblicazione “PwC’s Global Entertainment & Media Outlook”, la spesa dei consumatori per la TV tradizionale e per l’home video diminuirà, a vantaggio delle *incumbent* ma, molti fattori visti come minacce, in realtà rappresentano delle opportunità, come lo sviluppo del 5G che permetterà ai consumatori di guardare contenuti video sui dispositivi mobili senza l’utilizzo del Wi-Fi aumentando l’efficienza e l’efficacia delle trasmissioni in diretta.

¹¹⁹ Lancefield D., *Transforming TV by going back to the future*, 29 agosto 2019. Articolo pubblicato su: strategy-business.com.



Figura 20 - Legitimate streams (LS) per editore nella settimana 5 - 11 aprile 2020, Auditel

Nel periodo del *lockdown*, sulla base dei dati Auditel di una settimana tipo (fig. 20), RAI ha registrato 35.763 migliaia di *legitimate streams*, ovvero visualizzazioni editoriali e pubblicitarie iniziati e visualizzati per almeno 0,3 secondi da ciascun *device*. In tale misurazione RAI è terza, dopo Mediaset e Sky. Le motivazioni di questi dati possono essere diverse, soprattutto in un tale periodo particolare: possono essere legati ai contenuti offerti da ciascun operatore, in tal caso la RAI potrebbe essere giustificata dal fatto che venga usufruita soprattutto per i contenuti istruttivi inseriti nel periodo di quarantena, nonché moltissimi programmi informativi, mentre Mediaset e Sky hanno offerto molti più contenuti di intrattenimento utili per l'evasione delle persone dalla drammatica situazione sanitaria, nonché Sky ha reso disponibili gratuitamente alcuni canali *pay* non inclusi in alcuni abbonamenti.

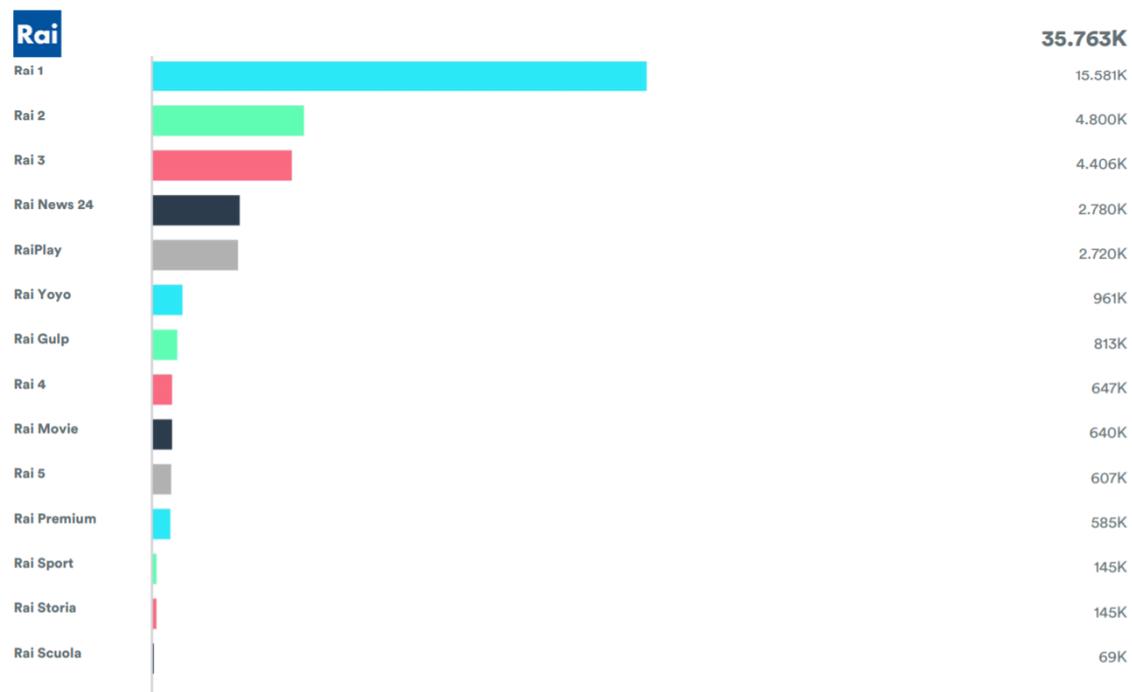


Figura 21 - Legitimate streams (LS) per editore e canale nella settimana 5 - 11 aprile 2020, Auditel

Osservando in particolare gli *streams* di RAI (fig. 21) nel medesimo periodo di rilevazione, Rai1 conserva il suo primato ma dopo i primi canali tradizionalmente di successo, si posiziona RaiPlay con 2.720 migliaia, anticipando i canali per bambini e quelli specializzati.

7.2 Le strategie di RAI nella User Experience

La User Experience offerta dalla piattaforma digitale RAI è coerente in tutti i *device*, declinata in maniera differente per ogni dispositivo e il brand “RaiPlay” è unico e distintivo in ogni interfaccia. La User Experience viene garantita dalla riprogettazione di RaiPlay su ciascun ambiente di fruizione.

Lo standard ISO 9241 definisce la User Experience come le percezioni e le risposte di una persona che risultano dall'utilizzo di un prodotto, sistema, o servizio. Sulle TV tradizionali la User Experience era limitata al solo guardare i contenuti trasmessi¹²⁰.

Man mano che il mercato OTT si sviluppa e le famiglie iniziano ad usufruire di un numero di app OTT in aumento, l'esperienza dell'utente diventa più importante. Quando si tratta di

¹²⁰ Jang J., Yi M., *Determining and validating smart TV UX factors: A multiple-study approach*, International Journal of Human-Computer Studies 130 (2019) 58-72.

User Experience, l'hardware del dispositivo di streaming è secondario rispetto alla piattaforma software¹²¹.

La nuova RaiPlay nasce da un lavoro complesso anche sulla parte grafica e testato su gruppi di utenti con il Politecnico di Milano. L'esperienza che si vuole proporre è riconoscibile su tutte le piattaforme: tutte le funzioni sono identiche su tutti i *device* e sono inseriti anche i sistemi di raccomandazione in linea con i gusti e le preferenze dell'utente mantenendo un algoritmo da servizio pubblico¹²².

In questo processo di sviluppo nell'ambiente digitale nazionale, RAI può vantarsi del primato nello sviluppo di un canale apposito per la trasmissione in qualità 4K, un primato che affronta la problematica del bias tra trasmissione e ricezione. Tale primato, permette a RAI di godere del vantaggio di essere *first mover*, nel broadcasting e online.

Un operatore del mercato ha il vantaggio di *first mover*, se è il primo concorrente e guadagna un vantaggio competitivo attraverso il controllo delle risorse. Con questo vantaggio, l'Azienda può essere ricompensata con enormi margini di profitto e di uno status di quasi monopolio. Se la prima mossa non viene consolidata, però, il *first mover* lascia l'opportunità a nuovi operatori di entrare e di competere in maniera più efficiente ed efficace.

In relazione alla sostanziale trasformazione dell'interfaccia, nonché dei servizi e dei contenuti, di RaiPlay, è possibile visionarne l'evoluzione¹²³:

- nel 2009 (fig. 22), nella home page del sito, appariva la scritta “La RAI in diretta sul web”; la sezione “Diretta TV” permetteva di vedere la diretta televisiva dei canali televisivi RAI; la sezione “Diretta Radio” si apriva tramite popup, e permetteva di ascoltare la diretta radiofonica dei canali radio RAI. Vi erano poi i podcast, ossia i video da rivedere: nell'area “In primo piano” vi erano i video aggiunti di recente; nell'area “Tematiche” vi erano i video suddivisi per categorie; nell'area “I più visti” vi erano i video che hanno ottenuto il maggior numero di visualizzazioni; nell'area “I più votati” vi erano i video che hanno ottenuto il maggior numero di voti (era infatti possibile votare i video, assegnando un punteggio compreso tra 1 e 5); nell'area “Serie complete” vi erano intere puntate delle fiction RAI; attraverso la sezione

¹²¹ *How Important is the OTT Device Market if the 'Future of TV is Apps'?*, 12 luglio 2017. Articolo pubblicato su: comscore.com.

¹²² *Conto alla rovescia per la nuova Rai Play: il 4 novembre con Fiorello nascerà l'Ott del Servizio pubblico*, 19 ottobre 2019. Articolo pubblicato su: primaonline.it.

¹²³ it.wikipedia.org.

“Invia il tuo video” era possibile postare un video riguardante gli argomenti proposti, che poteva poi essere pubblicato nell'area “I vostri video”;

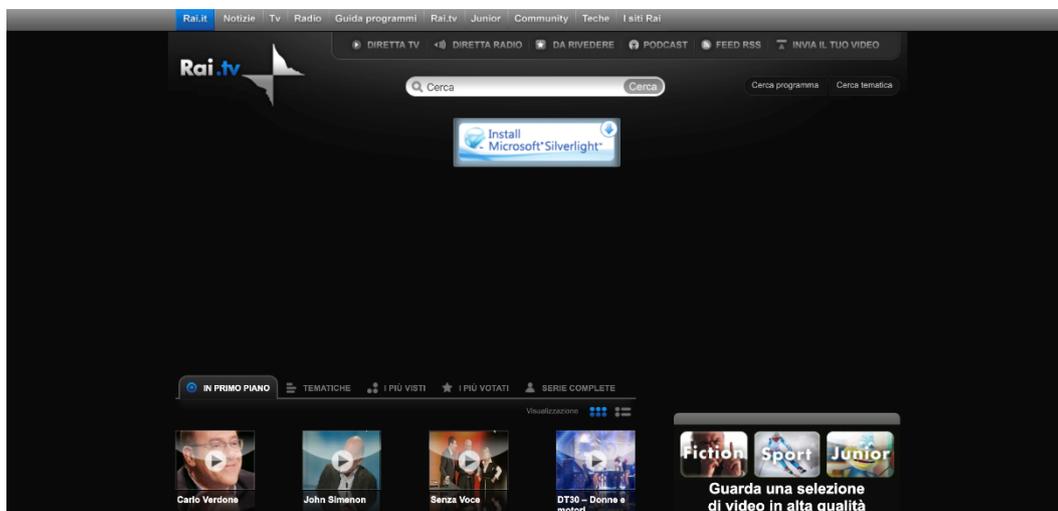


Figura 22 - Interfaccia di Rai.tv nel 2009, Wikipedia

- nel 2014 nella home page del sito appariva un rettangolo di colore nero e a fianco vi era una piccola lista che permette di scegliere il canale tv da vedere; in alto, accanto al logo di Rai.tv, c'era una barra dove vi erano diverse sezioni: la sezione “Diretta TV” che permetteva di vedere la diretta televisiva dei canali televisivi RAI; la sezione “Diretta Radio” che si apriva tramite popup, e permetteva di ascoltare la diretta radiofonica dei canali radio RAI; la sezione “Rai Replay” che permetteva di vedere in replica i programmi andati in onda negli ultimi 7 giorni su alcuni canali televisivi RAI; la sezione “On Demand” che permetteva di vedere alcuni video, in base alla categoria;
- nel 2016 (fig. 23), menù laterale, accessibile tramite l'apposito tasto, erano presenti le sezioni “guida TV/Replay, con l'elenco dei programmi dei canali in ordine cronologico che integrano la funzione Replay per rivedere un programma già trasmesso, “Dirette”, in cui era possibile guardare la diretta streaming dei canali televisivi RAI, “Programmi”, con una lista delle trasmissioni organizzata in ordine alfabetico e le sezioni specifiche dei generi di programmi (Fiction, Film, Documentari, Musica), “Ultimi visti”, “I miei preferiti” e “Guarda dopo”, accessibili previa registrazione o login al sito;

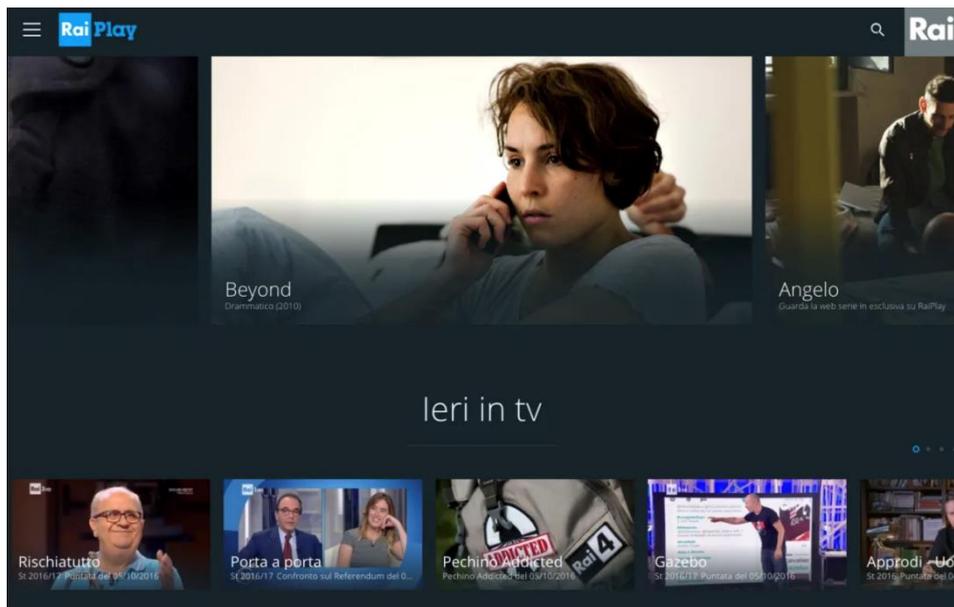


Figura 23 - Interfaccia di RaiPlay nel 2016, Wikipedia

- dal 30 ottobre 2019 (fig. 24) nella home page del sito sono presenti notizie o contenuti esclusivi sui programmi, raccolte di programmi divise per sezioni che, eseguendo l'accesso tramite un account RaiPlay, saranno personalizzati in base ai contenuti visti, segnati come preferiti o diversi altri criteri; nel menù laterale, accessibile tramite l'apposito tasto, sono presenti le sezioni “On demand”, che contiene sottosezioni con produzioni organizzate per categorie, “Canali TV”, con i sottomenù Guida TV/Replay (con i programmi dei canali in ordine di messa in onda, che integrano la funzione Replay per rivedere un programma già trasmesso) e “Dirette” (contiene le dirette streaming dei canali televisivi RAI in HD), “La mia lista”, con i programmi preferiti e gli ultimi visti, accessibili previa registrazione o login al sito.



Figura 24 - Interfaccia di RaiPlay nel 2019, Wikipedia

7.3 Nuove dimensioni e linguaggi per i contenuti di RAI

Per adempiere agli obiettivi di una realtà televisiva più moderna che raggiunga il più vasto pubblico nazionale possibile, anche i social sono un canale di comunicazione in cui concentrare le risorse. Su YouTube, infatti, RAI pubblica dei contenuti in clip per raggiungere un determinato segmento di domanda con l'intento di provare a spostarlo sulla piattaforma digitale che offre contenuti di maggiore durata. L'intento alla base di questa strategia è quello di raggiungere la domanda nazionale ovunque si trovi.

RAI aprì il suo primo canale YouTube il 27 settembre 2005, in cui riproponeva contenuti presenti sul proprio sito Rai.tv. Tuttavia, nel 2014, vi vennero eliminati quasi tutti i video caricati a seguito del mancato rinnovo della collaborazione con il noto sito interne, stimando una perdita di tale decisione pari a 1 milione e mezzo di euro legata alla cancellazione di circa 150.000 video caricati in 9 anni (Wikipedia). Negli ultimi anni, al contrario, RAI ha riconosciuto l'importanza strategica della piattaforma YouTube come strumento di promozione dei propri contenuti e del proprio canale RaiPlay.

RAI offre specifici programmi come "Il Collegio", di grande successo a livello nazionale, che rappresenta un appuntamento di *co-viewing* familiare che accumuna gli adolescenti ai genitori fino ai nonni. Questo tipo di programmi permette di diminuire il *gap* di digitalizzazione non solo nazionale ma anche nel singolo ambiente domestico, perché gli individui più giovani del nucleo familiare, guidano gli individui più maturi dello stesso, all'accesso dei contenuti digitali da guardare insieme.

Nell'emergenza sanitaria COVID-19 di quest'anno, i contenuti RAI si sono focalizzati sui programmi istruttivi dato che gli studenti di ogni ordine e grado si sono ritrovati a studiare digitalmente. In questa maniera, RAI ha rispettato i suoi doveri di servizio pubblico soprattutto in un periodo di ingente difficoltà. In questo senso, RAI ha un peso fondamentale nella nuova "democratizzazione" dei dati che permette l'accesso universale a svariati contenuti per una corretta diffusione di informazione, formazione e altri servizi, processo fondamentale nel cambiamento moderno della società. Durante questo periodo, RAI si è mossa in maniera rapida per riformulare i contenuti necessari all'istruzione negli ambienti domestici, di fronte al fermo delle produzioni di film e fiction costretti ad essere riproposti in repliche. Oltre ai contenuti educativi, sono stati sviluppati nuovi programmi di intrattenimento del pubblico nazionale.

I dati Auditel rielaborati dallo Studio Frasi, illustrano l'aumento esponenziale del consumo della TV tra marzo e aprile 2020: sono stati guardati soprattutto i notiziari mentre i talk show hanno perso ascolti ma, di contro, la fiction ha registrato un forte successo, in particolare sui canali RAI. Tuttavia, all'inizio di aprile si è cominciata a registrare una flessione, probabilmente a seguito della diminuzione dell'ansia generata da tanta informazione dopo aver raggiunto il picco massimo. I telegiornali, soprattutto il Tg1, hanno occupato 15 posizioni sui primi 20 programmi più visti, dominati poi però dalla serie "Doc" di Rai1.

Dopo il boom delle prime settimane di *lockdown*, gli ascolti televisivi hanno registrato un calo: tra il 20 e il 30 aprile sono scesi del 5% nel giorno medio sul pubblico totale e del 10% sul target bambini e studenti rispetto al 10-20 marzo, cioè ai primi dieci giorni di quarantena. Decisamente in controtendenza, però, Rai Scuola, grazie al progetto "#Lascuolanonsiferma" lanciato dal Ministero dell'Istruzione con RAI per sostenere bimbi, ragazzi e famiglie alle prese con la mancata ripartenza dell'attività scolastica.

Nei giorni feriali tra il 20 e il 30 aprile, l'audience di Rai Scuola cresce nel giorno medio del 116% sul pubblico totale e del 139% sul target bambini e studenti. Un aumento ancora più rilevante se si considerano le fasce orarie in cui sono concentrate le lezioni: dalle 8.30 alle 14.30 si registra un +186% su bambini e studenti e un +172% sul totale individui; dalle 8 alle 19, l'intera fascia coinvolta nel progetto scolastico, l'ascolto cresce del 210% tra bambini e studenti. Importanti anche i dati Auditel digital, relativi cioè ai collegamenti via Internet alle reti e ai programmi: Rai Scuola registra 17mila ore di collegamenti tra il 10 e il 29 aprile. In particolare, ci si collega al canale più da pc che dagli altri *device*, mentre sia per Rai Gulp sia per RaiPlay, la maggior parte dei collegamenti avviene via smartphone. Notevoli anche i risultati della coesione sociale (cioè il confronto tra la distribuzione degli ascolti e quella della popolazione in base a genere, età, istruzione, variabili socioeconomiche): nella fascia delle lezioni, Rai Scuola registra una coesione sociale di genere altissima, pari al 96,5%. Buono anche l'indice di coesione basato sul reddito, con l'86,2%: questo vuol dire che le lezioni su Rai Scuola sono ben proporzionate sulla popolazione studentesca italiana, la coesione sociale complessiva è infatti dell'83,9%¹²⁴.

Nell'emergenza sanitaria del 2020, la TV è tornata centrale con nuovi linguaggi, formati e dinamiche di relazione, con l'opportunità per i broadcaster di ripensare il proprio ruolo all'interno dell'ecosistema sempre più connesso e ibrido.

¹²⁴ *Le aule 'restano aperte' su Rai Scuola, e l'Auditel va*, 4 maggio 2020. Articolo pubblicato su: [ansa.it](https://www.ansa.it).

L'emergenza sanitaria ha portato davanti alla TV anche la generazione dei Millennials: dal 9 marzo al 18 aprile, il pubblico di età compresa tra i 24 e i 38 anni ha tenuto il televisore acceso per oltre 4 ore (248 minuti) al giorno, un'ora e mezza in più (91 minuti) di quanto non facesse negli stessi giorni del 2019. In prima serata, l'audience media in questa fascia d'età ha sfiorato i 3,7 milioni di spettatori, oltre 1 milione in più rispetto allo scorso anno. Nel complesso, le reti generaliste RAI guadagnano nell'intera giornata su questo target il 6.64% di share¹²⁵.

Su questi aspetti, sono stati sviluppati contenuti anche per un segmento giovane, sfruttando l'occasione di intercettazione dello stesso offrendo programmi che derivano anche dai canali social e divenute risorse professionali, come il programma "Tanto uscivo lo stesso" dei The Jackal, un contenuto originale per la piattaforma digitale RaiPlay in cui i protagonisti interagiscono tramite webcam fronteggiando le condizioni lavorative del settore conseguenti all'emergenza sanitaria. Programma di grande successo, durante il *lockdown*, sulla piattaforma online di RAI, è stato "Non voglio cambiare pianeta", documentario con protagonista Lorenzo Jovanotti in cui racconta, attraverso sedici brevi puntate, un viaggio in bicicletta tra Cile e Argentina. Dalla data della prima resa di disponibilità del contenuto, il 24 aprile, nel periodo di emergenza, ha generato più di 4 milioni di stream per circa 480.000 ore di consumo (dati Auditel), di cui quasi 1 milione di visualizzazioni nel solo primo giorno di trasmissione.

Questo è un esempio di adattamento alle condizioni mutevoli del mercato audiovisivo in cui la ricerca di nuovi linguaggi e formati corre con molta velocità, non solo per mantenere la propria posizione di mercato ma anche per avanzare ed anticipare le mosse dei *competitor* e poi, soprattutto per RAI, andare incontro ai mutamenti del comportamento dei consumatori per soddisfare tutte le loro esigenze adempiendo appieno ai propri obiettivi di servizio pubblico.

¹²⁵ *Millennials, 1 milione in più davanti alla tv con il lockdown*, 20 aprile 2020. Articolo pubblicato su: [ansa.it](https://www.ansa.it).

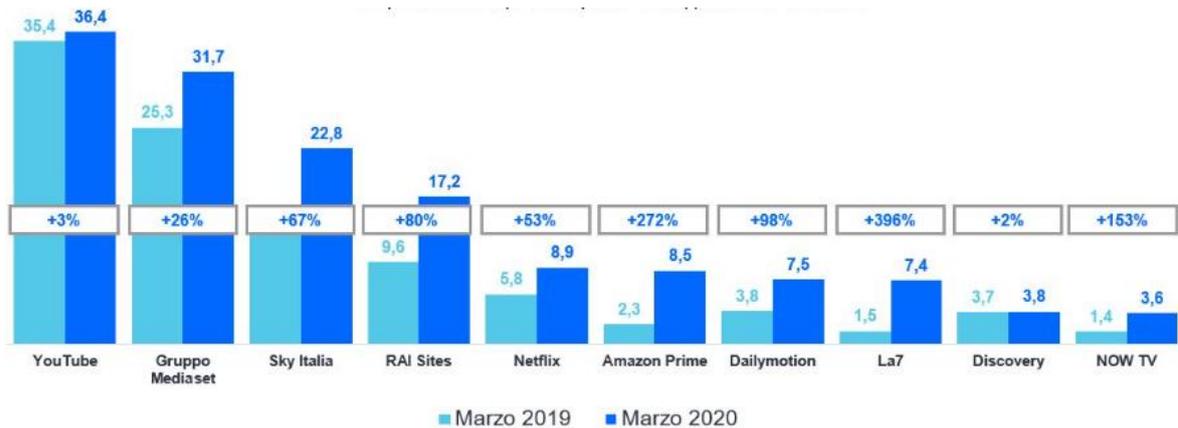


Figura 25 - Visitatori unici mensili (milioni) e variazione percentuale tra marzo 2019 e marzo 2020 in Italia, Comscore MMX Multiplatform

In base allo studio di Comscore (2020) sull'utilizzo delle piattaforme in Italia, tra marzo 2019 e marzo 2020 (fig. 25) gli accessi sui portali internet di RAI sono aumentati dell'80%, una crescita significativa insieme a Sky Italia, nonostante si osservi una crescita maggiore per La7 poiché parte da una base di utenti molto inferiore. Questa notevole crescita è dovuta sicuramente al lancio della nuova RaiPlay e del successo dell'offerta online, ma anche per gli aspetti legati all'emergenza sanitaria che ha avuto inizio in Italia proprio nel mese di marzo 2020.

Un altro aspetto caratterizzante di RAI, è la sua attenzione al diritto di fruizione dei contenuti al maggior pubblico nazionale possibile, fondato sull'inclusività e sull'accessibilità che superano le barriere architettoniche nel settore dell'audiovisivo. La RAI, infatti, si impegna da sempre a consentire la fruizione dei principali programmi anche alle persone non udenti, ma soprattutto in questo periodo di trasformazione digitale, diventato ancora più sfidante durante l'emergenza del COVID-19, espande tale forma di accessibilità ancora a più contenuti, come nel caso di Sanremo e del Concerto del Primo Maggio, eventi trasmessi in diretta anche con la lingua dei segni su RaiPlay, o ancora, per la prima volta, i momenti liturgici della Santa Pasqua.

Dopo l'impegno di adempimento al dovere di pubblica utilità traducendo in LIS i notiziari, il passaggio successivo è stato quello di cominciare a estendere la fruizione in LIS a prodotti di intrattenimento, allargandone la trasmissibilità sulla piattaforma digitale RaiPlay. Il primo esperimento in tal senso è stato il "Sanremo live LIS", che ha reso la trasmissione musicale la più inclusiva. Un'operazione pionieristica per RAI: per la prima volta nella storia dei broadcaster europei è stato interamente riproposto, con traduzione in diretta in LIS, un prodotto complesso e con un format di 30 ore in 5 serate. L'esperimento è stata reso possibile

grazie ai performer LIS che su RaiPlay hanno tradotto e interpretato tutti i brani offrendo la possibilità di recuperare anche l'aspetto emozionale di ogni canzone. Sulla scia del successo del "Sanremo live LIS" è stato poi riproposto su RaiPlay l'intero concerto di Laura Pausini in lingua dei segni, un prodotto innovativo anche dal punto di vista della realizzazione poiché fatto interamente da remoto. La programmazione in LIS è sbarcata anche sui social di RAI con una serie di "pillole" sul Covid-19, a conferma che l'obiettivo della Direzione Pubblica Utilità è quello di sviluppare prodotti pienamente accessibili e fruibili anche su multiplatforma¹²⁶.

7.4 La presenza social di RAI

La profonda trasformazione nel modo di fruire contenuti televisivi è ormai cosa certa. È sempre più evidente che i *second screen* (pc, tablet, smartphone) siano diventati un'estensione strutturale del mezzo televisivo, al punto che i produttori di contenuti sono chiamati ad affrontare la sfida di fornire vere e proprie esperienze di intrattenimento e informazione visualizzabili attraverso diversi strumenti di fruizione in sinergia tra loro. Da queste considerazioni derivano nuove opportunità per l'intero comparto della produzione televisiva. I social media, in particolare, possono incrementare la conoscenza della percezione dell'utente rispetto ai programmi e allo stesso tempo massimizzare l'audience raggiungibile da più schermi. Il quadro che ci si prospetta richiede di offrire non più semplici prodotti televisivi come audio/video lineari ma veri e propri percorsi esperienziali, una profonda trasformazione dell'offerta televisiva non solo multi-*device* ma ritagliata sulle necessità dell'utente, in grado di cogliere l'utente nelle più diverse situazioni. In questo contesto diventa essenziale individuare quali sono le sinergie tra il mondo televisivo e quello online, con particolare attenzione verso i social network, e quale livello di integrazione e collaborazione si può raggiungere tra i due mondi¹²⁷.

In Italia, a gennaio 2020, si conta una popolazione di circa 60 milioni, e un numero di utenti che utilizzano Internet pari a 49,48 milioni con una penetrazione (utenti rispetto alla popolazione) dell'82% e un incremento rispetto all'anno precedente del 2,4% cioè +1,2 milioni, ma le connessioni mobili (schede SIM) sono 80,40 milioni. Gli utenti attivi sui social

¹²⁶ *Dall'emergenza Covid-19 al Concerto del Primo Maggio, l'Azienda parla la Lingua dei segni*, RAI Ufficio Stampa, 28 aprile 2020. Articolo pubblicato su: rai.it.

¹²⁷ *Rai Like*, RAI CRIT, 2015. Articolo pubblicato su: crit.rai.it.

sono 35 milioni con una penetrazione (utenti rispetto alla popolazione) del 57% (dati presentati da We are social).

Nell'ecosistema digitale la necessità di interazione diviene una condizione essenziale per avere attenzione, poiché gli utenti hanno bisogno di partecipare e connettersi reciprocamente definendo una polverizzazione degli schermi.

Il conflitto tra produttori e aggregatori si ripropone spesso nel campo dell'audiovisivo e un esempio proviene da alcune televisioni che hanno deciso di non consentire a YouTube di utilizzare i propri programmi senza prima un accordo che negozi la remunerazione del produttore di contenuto¹²⁸.

Le piattaforme di condivisione video possono contribuire ad accorciare la catena di distribuzione. Mentre un accordo tra un gruppo media e/o un canale TV era necessario in passato per consentire a qualsiasi produttore di essere in grado di servire il pubblico, le piattaforme video ora consentono ai consumatori di essere raggiunto direttamente senza dover negoziare con un canale TV, il che ha naturalmente portato ad un aumento della quantità di contenuti e del numero di creatori. Il cambiamento per i produttori sarebbe condividere il rischio di produzione. Considerando che i rischi erano condivisi (almeno in parte) con le emittenti televisive, in questo nuovo sistema i produttori sarebbero gli unici a sopportare tutti i rischi, ad eccezione dei rari casi in cui le piattaforme video forniscono prefinanziamenti¹²⁹.

La preferenza continua per la programmazione live è ulteriormente supportata in parte dai social media. Sempre più frequentemente, conversazioni in tempo reale sui social media sostituiscono i raduni fisici per parlare dell'episodio della notte precedente del programma TV preferito. Non solo guardare in tempo reale evita spoiler, ma la TV in diretta è diventata un evento sociale che va ben oltre i confini dei salotti. Per avere successo in questi aspetti, bisognerebbe seguire alcuni moderni elementi critici tra cui essere social, poiché i social media possono aumentare la consapevolezza del programma, rendere l'esperienza più piacevole per il pubblico e coinvolgere gli spettatori. Il desiderio di far parte della conversazione collettiva può essere un potente motivatore per sintonizzarsi. Le strategie del secondo schermo dovrebbero includere un approccio interattivo/sociale che consente agli utenti di interagire e trasformare il programma in evento o esperienza "da non perdere".

¹²⁸ Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

¹²⁹ *Online video sharing: Offerings, audiences, economic aspects*, European Audiovisual Observatory, 2018.

Bisogna poi essere interattivi, ovvero, mantener aggiornato il contenuto per massimizzare il tempo trascorso e stimolare la visita ripetuta. Includere anche esperienze interattive per far sentire gli utenti coinvolti e approfondire la loro connessione con il programma. Essenziale è anche essere disponibili sulla maggior parte dei dispositivi possibili per raggiungere gli utenti¹³⁰.

Nei giorni di trasmissione del programma “Viva RaiPlay!”, Instagram è stato il social che ha generato il maggior numero di interazioni (81%). Si è confermato l’ottimo giudizio degli utenti sia su Twitter (79% positivo) sia su Instagram (91% positivo). L’ultima anteprima su Rai1 e RaiPlay di Viva RaiPlay! con Fiorello ha raggiunto 202 mila interazioni, risultando il programma più commentato sui social dell’intera giornata (Nielsen Social Content Ratings)¹³¹.

Tra i generi televisivi più amati sui social, tra il 2018 e il 2019, gli eventi sportivi sono stati il genere che ha interessato maggiormente gli utenti della Social Tv (56% del totale interazioni della stagione), seguono Talent e Reality Show (28%) e Intrattenimento (12%). Al netto degli eventi sportivi, la giornata con il più alto volume di interazioni è stata il 9 febbraio 2019, in corrispondenza della finale del Festival di Sanremo. Durante i palinsesti autunnali, il picco giornaliero più rilevante si è verificato il 13 dicembre, in corrispondenza con la finale di X Factor¹³².

20.8 milioni è il totale delle interazioni della Social TV nel mese di giugno 2019. Instagram è stato il social più utilizzato (64% del totale delle interazioni). Il 29 giugno è stato registrato il picco di interazioni, in corrispondenza delle qualifiche della Formula 1 e del Moto GP, della diretta del concerto di Radio Italia Live, della partita Italia- Olanda dei Mondiali Femminili e della Copa América¹³³.

Sulla base dei dati Audiweb di febbraio 2020, la pagina Facebook di RAI conta 22,9 milioni di fan, su Twitter 7,5 milioni di followers, 4,4 milioni di followers su Instagram, su YouTube RAI conta 3,2 milioni di followers, per una audience social totale di 38 milioni di utenti. Rispettivamente, RaiPlay conta 824 mila fan su Facebook, 500 mila followers su Twitter,

¹³⁰ *Screen wars. The battle for eye space in a TV-everywhere world*, Nielsen, 2015.

¹³¹ *Fiorello, decolla l'operazione RaiPlay e oltre 6 milioni in Tv*, RAI Ufficio Stampa, 10 novembre 2019. Articolo pubblicato su: rai.it.

¹³² *Social TV: la stagione in sintesi*, Nielsen, 2019.

¹³³ *Social TV: eventi sportivi*, Nielsen, 2019.

162 mila followers su Instagram, su YouTube coincide con lo stesso canale di RAI, per una audience social totale di 1,48 milioni di fan.

Alle attività di promozione dei *brand*, prodotti e piattaforme digitali RAI sui social, si affianca la strategia di *caring* per attivare la comunicazione diretta con gli utenti, favorirne la partecipazione e contribuire al miglioramento dell'offerta, nonché per raccogliere segnalazioni ed eventuali reclami, attraverso le più idonee piattaforme tecnologiche¹³⁴.

Il cambiamento annovera anche una nuova relazione con i capi delle altre funzioni di business, in particolare con il marketing, che sta cambiando approccio: da broadcaster abituato a definire un prodotto in un rapporto uno a molti, a un approccio con la possibilità di correlare l'offerta televisiva con le conversazione cross-multimediali degli italiani, per capire quanto l'offerta televisiva e i temi dibattuti riverberino nella conversazione degli italiani, ad esempio sui social network, sia contestualmente alla messa in onda del programma sia in momenti successivi. Si ha, quindi, la possibilità di allungare la vita di un programma¹³⁵.

La condivisione della propria esperienza di visione di un programma TV tramite i social media è un *trend* in crescita che sta prendendo sempre più piede in Italia. Il *second screen* sta diventando, quindi, un'estensione fondamentale, parte dell'esperienza. La scelta del *device* dipende non solo da dove si trova il consumatore, ma anche da quello che sta facendo, con chi è e dal momento della giornata. Guardia un video, e intanto svolge tante altre cose. La TV è preferita per i momenti di relax in famiglia, mangiando e quando si è da soli a casa o per passare il tempo. In questi ultimi due momenti, si fa anche ampio uso del computer e del tablet. Lo smartphone è perfetto per le "attese", è il cellulare a tenere compagnia. Ancora basse le percentuali dell'e-reader, anch'esso un *device* "passatempo"¹³⁶.

Sulla base della rilevazione Nielsen, nel mese di aprile 2020, in piena emergenza sanitaria, post, tweet, like, commenti, *mention* sui contenuti visti in televisione aumentano del 134% ma riguardano maggiormente le serie e i film trasmessi dagli OTT, rispetto ai programmi dei broadcaster. Diminuisce, quindi, l'*engagement* generato dalla programmazione lineare, relativa cioè a tutte le interazioni avvenute nelle tre ore precedenti, durante e nelle tre ore

¹³⁴ Bilancio separato e consolidato intermedi al 30 giugno 2019, RAI.

¹³⁵ Teruzzi E., *Rosso (RAI): il futuro "non" lineare della TV. Sfide innovative*, 23 luglio 2018. Articolo pubblicato su: inno3.it.

¹³⁶ Bogliardi R., *La guerra degli schermi in Italia: la lotta per farsi "vedere" nel mondo digitale*, 22 aprile 2015, Nielsen.

successive alla messa in onda di un programma: rispetto ad aprile 2019, si registra infatti un calo del 20% (non considerando gli eventi sportivi che in tali settimane sono sospesi). Complessivamente ad aprile 2020 il volume delle interazioni sui social è pari a 87,1 milioni, con un incremento del +134% rispetto allo stesso mese del 2019. A marzo 2020 le interazioni sono state 100 milioni. I dati prendono in considerazione post e commenti relativi ai contenuti video trasmessi in Italia da 38 emittenti *free e pay* e 9 *player Over The Top* dei servizi di streaming on demand (Netflix, Prime Video e Disney+, RaiPlay, Tim Vision, Dplay, Mediaset Play, Now Tv, Infinity). Nel mese maggiormente coinvolto nelle misure di quarantena, in cui si sono rimodulati o sono stati addirittura annullati i programmi soprattutto live e di sport, la popolazione ha utilizzato molto la TV per seguire i programmi di attualità e approfondimento che però non generano la stessa partecipazione via social dei grandi show di intrattenimento, dello sport o delle fiction. La classifica delle interazioni social vede al primo posto Sky Sport con 22,9 milioni di interazioni che, pur in assenza di eventi sportivi da trasmettere, riesce a stimolare e coinvolgere la sua ampia community social. Seguono Netflix, Canale 5, Raidue e Tgcom24. In termini di contenuti la classifica inizia con Amici di Maria De Filippi (4,7 milioni) seguito da La casa di carta (4,4 milioni), Grande Fratello Vip (3 milioni), Casa Sky Sport (3 milioni) e Che tempo che fa (2,9 milioni). Ad aprile diminuisce il settore dei Talent e dei Reality che, pur generando il 30% del totale delle interazioni nel mese, cala di 24 punti percentuali rispetto a gennaio (febbraio non viene considerato come mese indicativo visto il peso significativo del Festival di Sanremo, mentre marzo era già condizionato dall'emergenza sanitaria). Stessa situazione per l'Intrattenimento, con 14,6 milioni e il 35% del totale interazioni (-2 punti percentuali rispetto a gennaio). Buoni risultati per le Fiction, che con 7 milioni di interazioni raggiungono il 17% del totale mensile e crescono di 12 punti percentuali rispetto a gennaio. Con la ripresa della programmazione live, i broadcaster possono riconquistare terreno anche sui social, ma non è escluso che questa situazione sia l'inizio di una nuova tendenza e di una ridefinizione degli equilibri all'interno del settore audiovisivo che potrebbe caratterizzare i prossimi anni¹³⁷.

¹³⁷ *La Tv campionessa sui "social", ma sono gli Ott a tenere banco*, 7 maggio 2020. Articolo pubblicato su: corrierecomunicazioni.it.

CAPITOLO 8: L'ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE NELL'AMBIENTE DIGITALE DI RAI

8.1 L'impatto della nuova dimensione organizzativa sulle strategie evolutive di RAI

Nel 2017 il totale occupati (fig. 26) delle società radiotelevisive attive in Italia, sia nazionali che locali, incluso l'operatore di servizio pubblico RAI, superano di poco la soglia dei 26,4 mila unità, con un calo del 2,2% (-590 mila circa) rispetto all'anno precedente¹³⁸.

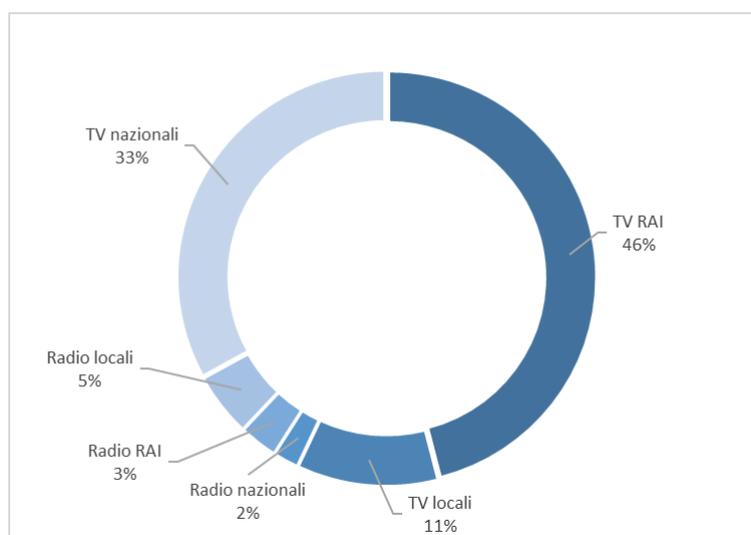


Figura 26 - Radiotv, numero di dipendenti per aggregato 2017 (quote % su totale addetti), Elaborazioni Confindustria Radio Televisioni su: Studio economico. Settore radiotelevisivo privato italiano, 25° edizione, 2019

Allargando l'analisi agli ultimi 5 anni (tab. 3), risulta che l'intero mercato radiotelevisivo ha perso più di 1.700 addetti con un tasso medio annuo del -1,6%. Le TV locali rappresentano il comparto che ha registrato la perdita più significativa, con una contrazione delle risorse umane di oltre 1.000 unità (60% sul totale calo degli addetti), seguito dalle televisioni private nazionali e dalle radio locali. RAI mantiene un numero di addetti pressoché stabile dal 2013 al 2017 con una flessione di poche unità (variazione in 5 anni pari al -0,1%) e arriva ad un totale di 12,8 mila occupati circa nel 2019. Il comparto privato (radiotelevisioni nazionali e locali) si attesta invece a oltre 13,6 mila unità nel 2017 partendo da 15,3 nel 2013 (variazione in 5 anni pari al -2,9%)¹³⁹.

¹³⁸ Veronese A. et al., *Studio Economico. Settore radiotelevisivo privato italiano. 25° edizione*, Confindustria Radio Televisioni, dicembre 2019.

¹³⁹ Veronese A. et al., *Studio Economico. Settore radiotelevisivo privato italiano. 25° edizione*, Confindustria Radio Televisioni, dicembre 2019.

Se le TV locali non intraprendono un percorso di innovazione digitale, possono rischiare di diminuire nel numero di spettatori e, quindi, di personale occupato. Questo rischio, se si vuole affrontarlo, richiede sicuramente un investimento iniziale ingente per acquisire risorse competenti atte ad intraprendere una trasformazione fondamentale nei servizi audiovisivi. Per le realtà più piccole, la soluzione ottimale potrebbe essere l'esternalizzazione della gestione della trasformazione digitale, senza dover sostenere ingenti costi di implementazione della stessa dall'interno. Tuttavia, la crisi delle TV locali è più radicale, non è solo mancata innovazione digitale: sono nate a complemento delle TV nazionali quando queste erano poche, in ambiente analogico; adesso l'offerta audiovisiva è talmente ricca e articolata che la funzione di complemento non ha più senso; hanno senso le TV locali davvero radicate sul territorio, cui offrono servizi d'informazione, ma sono meno di venti in tutt'Italia

	2013	2014	2015	2016	2017	Δ5Y
Tv nazionale	8.898	8.981	9.213	9.141	8.627	-0,8%
Tv Servizio Pubblico	12.009	11.950	12.021	12.110	12.053	+0,1%
Tv locale	4.098	3.734	3.350	2.977	2.932	-8,0%
Radio nazionale	631	617	621	634	651	+0,8%
Radio Servizio Pubblico	826	769	757	762	726	-3,2%
Radio locale	1.710	1.471	1.429	1.395	1.440	-4,2%
TOTALE	28.172	27.522	27.390	27.018	26.429	-1,6%

Tabella 3 - Radiotv, numero di dipendenti per aggregato (2013 - 2017), elaborazione Confindustria Radio Televisioni, in: Studio economico. Settore radiotelevisivo privato italiano. 25° edizione, 2019.

Si stima che, tra occupati diretti e indotto, la forza lavoro utilizzata nella filiera del settore televisivo privato ammonti a circa 45/50 mila addetti. Con la RAI e il relativo indotto, il valore stimato sale a 80/90 mila addetti. Il costo del personale del totale settore risultante dai bilanci ammonta a poco più di 1,8 miliardi di euro con un'incidenza media sui ricavi del 19% nel 2017. Sono 7 le società di capitali nazionali che hanno un rapporto costo del personale/ricavi totali superiore alla media complessiva. Tra i soggetti più importanti, l'operatore di servizio pubblico RAI registra un rapporto del 37,5%, seguito da la7 di Cairo Communication con 35,3%, DeAgostini Editore con 29,8% e Turner Broadcasting Italia con

26,7%. Rete Blu (TV2000) anche per il 2017 mostra il rapporto costo del personale/ricavi totali più alto di tutti (180%)¹⁴⁰.

Questi dati, elaborati da Confindustria Radio Televisioni (2019), evidenziano l'importanza dell'impatto sull'occupazione da parte di RAI che necessita, quindi, di particolare attenzione e analisi nel processo di trasformazione digitale. L'innovazione tecnologica, infatti, necessita di una rielaborazione delle competenze e di un nuovo assetto organizzativo, introducendo nuove modalità di esecuzione delle attività lavorative per un *output* del tutto differente dal solito broadcasting lineare.

L'offerta digitale è particolarmente complessa, deve essere presente su tante e diverse piattaforme, per questo deve passare attraverso il pensiero editoriale (scelta dell'interfaccia e delle funzionalità) e poi il pensiero di design e il pensiero tecnico (per gli aggiornamenti).

Nell'ambiente digitale si separano le responsabilità tecniche dalle responsabilità editoriali. Di fatti, il mondo IP ha un proprio mondo editoriale che elabora contenuti che siano adatti ai vari dispositivi tecnologici, ma se non si riesce a posizionare e a proporre contenuti su questi dispositivi, è come non averne.

RAI è anche dotata, sull'ormai consolidata figura aziendale che si occupa di GDPR (General Data Protection Regulation), di un apposito comparto, il Data Protection Officer (DPO), che si occupa delle disposizioni in materia di privacy, argomento particolarmente delicato nel moderno mondo digitale dove i dati degli utenti vengono raccolti, incrociati e gestiti sotto il limite del rispetto del trattamento privato.

L'organizzazione digitale di RAI è una questione rilevante anche sul fattore lavoro; basti pensare che un grande operatore OTT internazionale come Netflix presenta un indice di produttività (euro per dipendente, cioè il rapporto tra i ricavi complessivi realizzati nell'anno e il numero totale di dipendenti impiegati) quattro volte maggiore rispetto all'operatore audiovisivo Comcast, ma anche negli altri settori, come il retail, la digitalizzazione incrementa la produttività, come nel caso di Amazon rispetto a Walmart. Gli elevati valori della produttività delle piattaforme online, se da un lato indicano maggiori livelli di innovazione, dall'altro celano il rischio di un minor ricorso all'impiego di forza lavoro. Nel

¹⁴⁰ Veronese A. et al., *Studio Economico. Settore radiotelevisivo privato italiano. 25° edizione*, Confindustria Radio Televisioni, dicembre 2019.

complesso, un dipendente delle piattaforme online produce il 53% di ricavi in più di un dipendente delle imprese di TLC e media¹⁴¹.

Analizzando il dettaglio numerico, nel primo semestre 2019 l'organico Rai ha registrato un incremento di 234 unità, passando da 11.152 risorse di inizio anno a 11.386 di fine giugno 2019. Nel corso del primo semestre 2019 è proseguita l'assunzione degli idonei alle iniziative selettive effettuate nel 2018 per giovani diplomati (impiegati, assistenti ai programmi, tecnici della produzione, tecnici e tecnici ICT), laureati (in ingegneria ed economia), specializzati della produzione. Ciò ha consentito di far fronte a criticità di organico presenti su tutto il territorio, derivanti sia da esigenze di carattere produttivo/organizzativo, sia dalle cessazioni dal servizio dovute anche al piano di incentivazione all'esodo del 2018. Il primo semestre 2019 è stato caratterizzato da un'evoluzione organizzativa coerente con le prime indicazioni scaturenti dagli indirizzi del Piano Industriale 2019-2021. A tal riguardo, tra i più significativi interventi, si è provveduto all'introduzione della Direzione Generale Corporate a cui riportano varie aree compresa l'area Digital. Rai Academy, disponibile ai dipendenti da gennaio 2019, ha portato avanti il processo di accrescimento del potenziale del capitale umano di RAI, attraverso la scoperta, la valorizzazione e lo sviluppo di nuovi talenti, competenze e professionalità. Il piano strategico 2019 è stato orientato da diversi principi guida, tra cui lo sviluppo di azioni formative e di orientamento che aiutino le persone RAI a vivere il cambiamento come protagonisti. Questo principio è stato attuato organizzando la formazione, soprattutto in via digitale, dei dipendenti RAI, offrendo materiali di approfondimento per stimolare la riflessione sulla continua evoluzione delle professioni. Nel primo semestre 2019 sono state erogate da Rai Academy circa 68.000 ore di formazione, che hanno coinvolto il 66% dell'organico: per il 64% si è trattato di corsi in presenza, per il 30% di corsi a distanza e per il 6% di formazione on the job¹⁴².

Per avviare il processo di trasformazione digitale, RAI ha fondato nel 2016 una nuova area organizzativa facente capo alla Direzione Generale: Rai Digital. Rai Digital nasce da un riadattamento della precedente "New Media Platforms". Molte risorse impiegate in Rai Digital provengono in prima parte da Rai Expo, la struttura di RAI che si è occupata di far conoscere al pubblico l'evento di EXPO 2015. Il primo compito dell'area Digital era di riadattare i contenuti televisivi a un linguaggio informatico. La direzione di RaiPlay e

¹⁴¹ Osservatorio sulle piattaforme online, AGCOM, 2019.

¹⁴² Bilancio separato e consolidato intermedi al 30 giugno 2019, RAI.

Digital, oggi, sostituisce la precedente Rai Digital, con competenze editoriali; la sezione tecnica è trattata dalla direzione Reti e Piattaforme.

La realizzazione e la gestione dei portali web di rai.tv e rai.it, erano affidate a RaiNet S.p.a., società del gruppo RAI fondata nel 1999 e chiusa nel 2014.

Nel processo di trasformazione digitale sono stati coinvolti pressoché tutte le aree occupazionali in RAI. L'area principale di intervento è stata RaiPlay e Digital che fa capo alla Direzione Generale Corporate; anche la direzione Reti e Piattaforme ha dovuto fronteggiare la nuova modalità di distribuzione online dei contenuti audiovisivi, tenendosi sempre in collaborazione con il settore tecnico. L'area editoriale è impegnata nella creazione di contenuti che si adattano ai nuovi formati di fruizione dell'intrattenimento audiovisivo, sfruttando il maggior numero di tecnologie in possesso della popolazione nazionale. In un processo di diffusione digitale non può essere non considerato l'ambito della gestione delle *privacy policies* che deve concentrarsi sul rispetto della privacy degli utenti nei portali online, ovvero questioni che ai tempi della sola TV broadcast non emergevano. L'area della pubblicità ha osservato e proposto cambiamenti nella promozione dei prodotti/servizi clienti in nuove strade digitali indirizzate in maniera più accurata verso i consumatori, avviando anche un processo di riallocazione dei ricavi dell'Azienda. Di fondamentale importanza è divenuta l'esperienza utente complessiva proposta alla popolazione italiana, richiedendo sempre più competenze qualificate nell'elaborazione di una User Experience adatta alla piattaforma online RaiPlay su tutti i dispositivi, mentre nella TV broadcast ci si concentrava sul semplice logo dei canali e il loro posizionamento sul ricevitore.

RAI ha dovuto quindi implementare un processo di trasformazione dell'assetto organizzativo del personale per intraprendere l'innovazione digitale al suo interno, convertendo ogni area in una versione tecnologica ma preservando la concezione dell'ambito broadcast costituito da una consolidata esperienza ma da integrare nell'ambito digitale. Le grandi *companies* internazionali di streaming audiovisivo, sono nate in ambito *digital*, pertanto non hanno dovuto affrontare importanti cambiamenti al loro interno in termini di competenze e capacità del personale, specializzandosi di conseguenza solo su tali ambiti tecnologici.

La nuova direttiva sul Copyright, approvata nel febbraio 2019 dal Comitato Europeo per gli Affari Esteri, contiene un set di misure per rafforzare la posizione di autori e performer, inclusi i principi di remunerazioni proporzionali e appropriate¹⁴³.

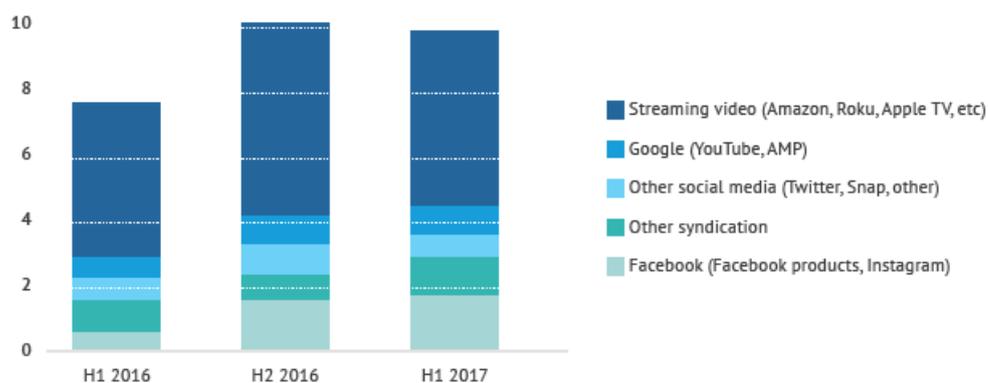


Figura 27 - Ricavi degli editori sulle piattaforme digitali 2016 - 2017, Financial Times, Digital Content Next

Dal grafico riportato (fig. 27) è possibile notare come la remunerazione (espressa in milioni di dollari) per gli editori dalle piattaforme digitali sia particolarmente elevata nel settore dello streaming dei video, riflettendo, appunto, gli elevati costi del settore audiovisivo anche nel caso della remunerazione degli autori rispetto ad altre piattaforme internet che si occupano di altro.

RAI presenta una debolezza nella filiera del processo creativo che costituisce un elemento trainante per l'assolvimento al suo obiettivo di incremento dell'offerta audiovisiva nazionale. Per far fronte a questa situazione, RAI si concentra nell'inserimento in azienda di talenti creativi, di giovani, di nuovi linguaggi.

Nel mondo dell'audiovisivo digitale, si assiste ad una professionalizzazione dei creatori dilettanti di contenuti video online: molte star, soprattutto di YouTube, sono arrivate sul grande schermo televisivo ma anche cinematografico, collaborando alla definizione di una nuova concezione di contenuti audiovisivi adattabili a nuovi segmenti di mercato e nuovi dispositivi tecnologici.

Con il processo di trasformazione digitale si ha anche la necessità di riorganizzare il personale dell'Azienda, non solo inserendo figure già preparate per implementare la digitalizzazione in maniera celere, ma soprattutto riqualificando le risorse interne abituate fino ad ora a un modello di business broadcast.

¹⁴³ Yearbook 2018/2019 Key trends, European Audiovisual Observatory, Council of Europe, 2019.

Il DESI 2019 (Digital Economy and Society Index) ha evidenziato una situazione dell'Italia molto critica (fig. 21), in particolare per quanto riguarda l'uso di Internet, da cui emergono numeri ancora rilevanti riguardo agli individui che non hanno mai utilizzato internet, e il capitale umano, per le basse competenze digitali degli italiani, nonché per l'integrazione delle tecnologie digitali.

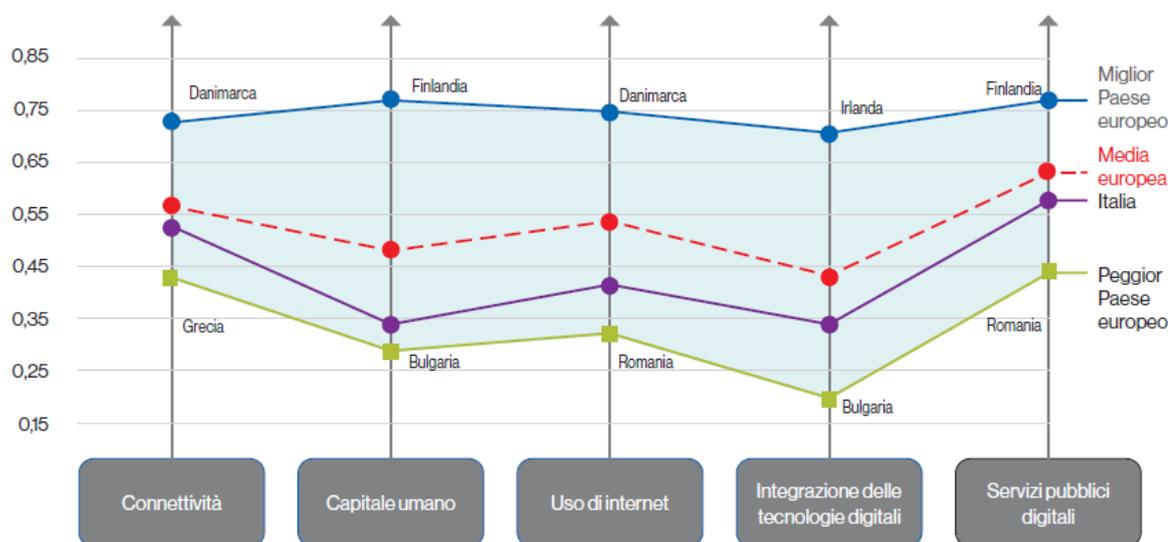


Figura 28 - Il posizionamento dell'Italia nell'indice di digitalizzazione dell'economia e della società della Commissione Europea per il 2019, DESI 2019, Bilanci separato e consolidato intermedi al 30 giugno 2019, RAI

Come evidenziato nel grafico (fig. 28), il capitale umano italiano ha una misura di “digitalizzazione” inferiore alla media europea, tra il peggior Paese europeo quale la Bulgaria e il miglior Paese europeo quale la Finlandia. Il basso livello di competenze digitali si trova al di sotto persino del livello di utilizzo di internet da parte della popolazione nazionale; questo significa che il mercato digitale italiano richiede maggiori prodotti e servizi digitali che l’occupazione non riesce a generare. I grandi operatori internazionali sono riusciti ad avere successo contando su fondate competenze coltivate e sviluppate a livello nazionale e ricercate oltreoceano nel processo di internazionalizzazione, scontrandosi con un mercato del lavoro digitale debole.

Per accelerare sul digitale occorre accelerare su chi ha le competenze per abilitarlo: più professionisti ICT e più *soft skill* sono tra i fattori determinanti per ridurre il divario domanda-offerta di competenze digitali. Ma nella nostra nazione si è ancora indietro, sia nel formare le competenze che servono alle aziende, sia nel creare una cultura digitale condivisa. Quasi una ogni due posizioni vacanti (46%) è relativa agli sviluppatori software (i cosiddetti *developer*), che registrano quasi 49.000 web *vacancy* a fine 2018. Per molte piattaforme web il 30% degli annunci di ricerca di programmatori rimane scoperto per 60 giorni o più, a

indicare una mancanza di risorse adatte per ricoprire queste posizioni. La seconda e terza posizione più ricercata dopo i *developers* sono quelle del *digital consultant* (più di 12.000 vacancy) e del *digital media specialist* (quasi 7.000 vacancy). Ci sono poi più di 4.500 posti vacanti per le professioni specialistiche legate alla trasformazione digitale e non ancora configurate nello standard e-CF (e-Competence Framework): *artificial intelligence specialist*, *big data specialist*, *blockchain specialist*, *cloud computing specialist*, *IoT specialist*, *mobile specialist* e *robotics specialist*. Alcuni interventi che possono permettere di superare lo *skill gap* in Italia sono: rafforzare *training* e aggiornamento delle competenze del personale docente; aumentare la consapevolezza che i lavori più qualificati aumenteranno e i lavori meno qualificati saranno sostituiti da macchine intelligenti; stimolare l'*upskilling* della forza lavoro Ict nelle aziende¹⁴⁴.

RAI continua con Rai Academy a perseguire la formazione in competenze tecnologiche dei propri dipendenti, per far fronte alla necessità di sviluppare e anticipare prodotti e servizi innovativi in un mercato in rapida evoluzione che richiede sempre più innovazione. Focalizzandosi sul processo di sviluppo delle competenze interne e acquisizione di nuove competenze formate, è possibile far fronte “all’invasione” dei grandi operatori internazionali dell’audiovisivo in territorio nazionale, nonostante ci sia voluto più tempo per avviare un processo di trasformazione digitale interno.

L’importazione di aziende internazionali competitive, permette di aumentare lo sviluppo delle risorse umane in un territorio, che si formeranno sulle competenze richieste da queste aziende e vi intraprenderanno importanti percorsi professionali aumentando di conseguenza l’offerta del lavoro competente nel settore digitale in territorio nazionale.

Nell’ambito dell’organizzazione delle risorse umane nel settore televisivo nazionale, in conseguenza all’emergenza sanitaria del COVID-19, sono stati sviluppati e applicati nuovi modelli organizzativi dai gruppi televisivi: Discovery Italia, Viacom CBS, i gruppi maggiori tra cui RAI, Mediaset, La7, si sono organizzati tempestivamente per l’emergenza sanitaria, predisponendo misure precauzionali a tutela dei lavoratori fin dai primi giorni dell’emergenza, anche nelle sedi al di fuori delle zone più colpite, applicando la modalità dello *smart working* dove possibile. Il primo a intervenire è stato il gruppo Mediaset, data la sua sede principale a Milano, che già da febbraio ha intrapreso una serie di iniziative a tutela

¹⁴⁴ Licata P., *Trasformazione digitale a rischio, in Italia pesa lo skill gap nell'Ict*, 11 dicembre 2019. Articolo pubblicato su: corrierecomunicazioni.it

della salute e della sicurezza dei dipendenti, mentre le emittenti con sede a Roma, come La7, non hanno più inviato giornalisti nelle zone rosse e chi ci è stato non è rientrato nella principale sede di lavoro. Discovery Italia, presente su Milano e Roma, ha invitato tutti i suoi dipendenti a lavorare in remoto da febbraio, tranne per quelle funzioni che devono garantire continuità operativa, ma il gruppo Discovery Italia ha già da tempo una *policy* interna per cui ogni dipendente ha *smart working* illimitato. L'emittente di servizio pubblico RAI, con sede principale a Roma, ha dovuto gestire una maggior complessità organizzativa che prevede diverse sedi metropolitane (Roma, Milano Napoli, Torino) e tutte le sedi delle testate regionali (TGR). Ha, infatti, anche vietato tutte le trasferte in Italia o all'estero non direttamente connesse a esigenze di copertura informativa e non funzionali a garantire la continuità operativa aziendale e sono state sospese iniziative che prevedono una elevata presenza di ospiti in Rai, come i programmi con pubblico in studio o con visite scolastiche¹⁴⁵.

¹⁴⁵ #iorestoacasa. *Radio e Televisioni restano a casa con voi*, Confindustria Radio Televisioni, 20 marzo 2020. Articolo pubblicato su: confindustriaradiotv.it.

CAPITOLO 9: LA DIFFUSIONE DI RAI SULLE SMART TV

9.1 Gli accordi commerciali per un'efficiente indicizzazione di RaiPlay

L'utilità del consumatore finale nel mondo delle comunicazioni è funzione della quantità e della qualità dei prodotti sviluppati dai fornitori di servizi e contenuti (nonché di altri elementi tra cui la velocità della connessione fornita dagli ISP). Allo stesso modo, la funzione di produzione dei fornitori di servizi e contenuti è influenzata positivamente dal numero di utenti che accedono alla rete (nonché da altri elementi tra cui la velocità della connessione). L'incontro delle due parti, che rappresentano i due versanti del mercato, è agevolato dall'azione di un agente, il *gate keeper*, che fornisce servizi di intermediazione per i quali i soggetti appartenenti ai due versanti del mercato sono disposti a corrispondere un pagamento¹⁴⁶.

Uno degli obiettivi chiave delle piattaforme di condivisione di video è quello di creare un circolo virtuoso: attirare una massa critica di contenuti originali che creerà un pubblico qualificato che probabilmente fornirà un contributo significativo, attraverso le entrate pubblicitarie, alla realizzazione di questi programmi¹⁴⁷.

Le piattaforme traggono la loro forza commerciale dalla capacità di favorire l'incontro tra: diverse categorie di utenti (*match-makers*), inserzionisti pubblicitari e consumatori (*audience-makers*), venditori e compratori (*transaction-based businesses*), imprese diverse operanti nel mercato dei servizi intermedi (*shared input platforms*). Si pensi ai broadcaster televisivi che gestiscono le reti diffuse, predispongono i palinsesti lineari, propongono contenuti online a richiesta, oltre a prevedere applicazioni e prodotti mirati per il consumo su determinati apparati. Si pensi anche ai produttori di apparecchi televisivi e connessi ad Internet (Smart TV, tablet, smartphone ecc.) che costruiscono la propria library di film, documentari e servizi televisivi, nonché i negozi virtuali di applicazioni e contenuti. Ciascun player dispone, quindi, di asset strategici su cui far leva per proporsi, nel processo concorrenziale, come operatore di piattaforma in grado di aggregare una pluralità di funzioni e di servizi. Sul versante dei broadcaster e degli editori, la qualità dei contenuti, l'*expertise* nella produzione di programmi e i rapporti tessuti con i produttori di contenuti creativi,

¹⁴⁶ *La catena del valore e i modelli di business dell'ecosistema digitale*, Programma di Ricerca «SCREEN – Servizi e contenuti per le reti di nuova generazione», Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, 2013.

¹⁴⁷ *Online video sharing: Offerings, audiences, economic aspects*, European Audiovisual Observatory, 2018.

nonché gli avanzati sistemi di gestione della pubblicità e delle sponsorizzazioni attraverso le concessionarie, rappresentano alcuni dei fattori strategici che possono essere utilizzati nel nuovo contesto concorrenziale. L'esigenza di valorizzare gli asset strategici posseduti dall'impresa nell'ambiente espanso dell'ecosistema digitale comporta, dunque, l'introduzione di nuovi modelli di business che mirano a porre l'impresa al centro delle relazioni commerciali che interessano numerose categorie di soggetti¹⁴⁸.

Di volta in volta, gli apparati fungono come elementi di partenza intorno ai quali è organizzata una proposta commerciale integrata. Infatti, il processo di costituzione della piattaforma avviene attraverso l'acquisizione progressiva, da parte di ciascun *player* interessato a espandersi, di ulteriori funzionalità peculiari ad altri attori. Uno dei fattori di successo dell'impresa che si propone come piattaforma dipende dalla capacità di gestire in modo efficiente le esternalità, predisponendo i corretti incentivi affinché utenti e imprese aderiscano alla piattaforma nella combinazione ottimale. Le attività di aggregazione e di assemblaggio rappresentano un'altra dimensione su cui fanno perno le strategie dei gestori delle piattaforme e sono diretta espressione della natura modulare dei servizi digitali. Peraltro, la presenza di elevati costi fissi per l'allestimento delle infrastrutture (server, software, ecc.) necessarie alla messa in opera dei servizi di gestione e la sussistenza di costi marginali bassi se non nulli nella fase della riproduzione dei servizi, incentivano la realizzazione di piattaforme ampie e idonee ad aggregare una pluralità di servizi. Nel complesso, le piattaforme, in qualità di aggregatori, permettono guadagni di efficienza in quanto le attività di assemblaggio sfruttano le economie di scala e di varietà, a beneficio anche dei consumatori nella misura in cui la riduzione dei costi è traslata nelle condizioni economiche delle offerte congiunte¹⁴⁹.

Contribuisce pertanto all'affermazione di una piattaforma la capacità di indirizzare alcune scelte strategiche in relazione alle modalità di aggregazione dei contenuti. In primo luogo, la piattaforma, al crescere delle funzioni e dei servizi gestiti, favorisce lo sfruttamento di economie di scala e di varietà, ma produce altresì un effetto "inquinamento" derivante dalla maggiore complessità dell'offerta. Ne deriva un trade-off, che deve essere bilanciato dal gestore della piattaforma, tra piattaforme *multi-sided* e piattaforme più specializzate, focalizzate su audience più piccole. In secondo luogo, la costituzione delle piattaforme

¹⁴⁸ *La catena del valore e i modelli di business dell'ecosistema digitale*, Programma di Ricerca «SCREEN – Servizi e contenuti per le reti di nuova generazione», Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, 2013.

¹⁴⁹ *La catena del valore e i modelli di business dell'ecosistema digitale*, Programma di Ricerca «SCREEN – Servizi e contenuti per le reti di nuova generazione», Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, 2013.

presuppone una scelta da parte del *platform provider* circa gli standard tecnici strumentali alla produzione di servizi oggetto delle attività di aggregazione. Questi possono essere di natura proprietaria e chiusa, che promuovono un'ampia integrazione tra i servizi sviluppati all'interno delle piattaforme, oppure aperte, nel senso che ciascun soggetto utilizza i codici e le funzionalità del sistema nei limiti posti a garanzia della sua integrità e del suo funzionamento¹⁵⁰.

Le Smart TV sono un elemento di sfida principale in questo contesto di trasmissione digitale e vengono considerate complesse nelle funzionalità anche dal pubblico giovane. La difficoltà principale riguarda il sistema di navigazione con il telecomando, soprattutto quando bisogna digitare il testo per poter cercare un contenuto specifico. A tal proposito si cerca di ovviare con la ricerca vocale o tramite catalogazioni facilmente fruibili per l'individuazione del contenuto ricercato in breve tempo e con pochi passaggi.

Nel 2018 nelle case degli italiani sono presenti 111,8 milioni di *device*, lo 0,5% in più rispetto al 2017 (600.000 in più). Nel 2018 gli smartphone hanno superato i televisori. Nel 2019, nelle case degli italiani ci sono 43,6 milioni di smartphone e 42,3 milioni di televisori. Ma soprattutto sono 6,5 milioni le Smart TV e i dispositivi esterni effettivamente collegati a Internet per guardare programmi televisivi (+20,6% in un anno). Il 47,8% delle famiglie in cui vive almeno un minore ha in casa una Smart TV o dispositivi esterni che consentono di collegarsi al web. Ma crescono anche le famiglie di longevi over 65 anni che sfruttano gli schermi al pieno delle loro potenzialità collegandosi a internet: l'8% dispone di una Smart TV connessa¹⁵¹.

Nel processo di stipula di accordi commerciali tra RAI e Smart TV, è possibile immaginare una semplice analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) per individuare i punti di forza su cui le due parti possono far leva, i punti di debolezza da fronteggiare o almeno da tenere in conto, le opportunità per visionare la strada in cui muoversi per raggiungere il successo dei propri obiettivi, i rischi a cui prestare estrema attenzione. L'analisi (tab. 4 e tab. 5) permette una visione semplice dei principali elementi che incidono nella scelta delle strategie di contrattazione delle parti che perseguono rispettivamente i propri interessi: per la Smart TV vi è l'obiettivo di aumentare l'acquisto dei televisori, di aumentarne il consumo, di spingere all'acquisto di altri dispositivi e servizi complementari

¹⁵⁰ La catena del valore e i modelli di business dell'ecosistema digitale, Programma di Ricerca «SCREEN – Servizi e contenuti per le reti di nuova generazione», Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, 2013.

¹⁵¹ 53° Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese, 2019.

dello stesso marchio; per poter raggiungere questi principali obiettivi, la Smart TV deve rendersi valida nell'acquisto offrendo, oltre ad una fondamentale basilare estrema qualità dello schermo, un ambiente digitale popolato che agevoli il consumatore nell'accesso ai suoi servizi streaming preferiti, il servizio principale per cui viene utilizzato lo smart hub della TV. Dalla parte di RAI, l'obiettivo principale è raggiungere tutta la popolazione italiana, oltre che sulla TV broadcast, anche online attraverso la propria app; per aderire alla propria *mission*, RAI deve rendere disponibile la propria applicazione di RaiPlay su quanti più dispositivi possibili e, quindi ma soprattutto, sulle Smart TV.

Per individuare il punto di accordo di entrambe le parti, una offrirà all'altra tutti i propri aspetti positivi per calcare la propria forza di mercato e raggiungere una decisione di comune accordo al minor prezzo possibile e con il maggior vantaggio possibile.

RAI può contare su una profonda conoscenza del territorio e su un'ampia platea di telespettatori a livello nazionale che pretendono di trovare un accesso facilitato ai suoi contenuti online. A fronte di ciò, la Smart TV avrà tutto l'interesse di avere l'app di RaiPlay preinstallata sui suoi televisori, contando su una ripresa delle vendite e dell'utilizzo. Tuttavia, l'intero processo di trasformazione digitale può rappresentare per RAI sia un rischio che un'opportunità, e questo significa che dovranno essere trattati tutti i vantaggi e gli svantaggi del caso con estrema cautela e in maniera strategica.

STRENGTHS (Punti di forza)	WEAKNESSES (Punti di debolezza)
Tecnologia proprietaria Inserzioni pubblicitarie Guadagni da subscriptions Dati raccolti	Crollo delle vendite
OPPORTUNITIES (Opportunità)	THREATS (Rischi)
Collaborazioni con app Nuove funzionalità tecniche Aggiornamenti software Nuovi standard qualitativi	Ambiente non abbastanza popolato Aggiornamenti obsoleti TV box Contenuti fruibili sul mobile

Tabella 4 - Analisi SWOT dei produttori di Smart TV

STRENGTHS (Punti di forza)	WEAKNESSES (Punti di debolezza)
Varietà delle forme dei contenuti: digitali, lineari, catch-up, dirette streaming, contenuti originali Larga audience nazionale Profonda conoscenza del mercato nazionale Funzionalità pratiche su RaiPlay Raccolta dati HBBTV	Gratuito
OPPORTUNITIES (Opportunità)	THREATS (Rischi)
Trasformazione digitale Nuovi contenuti esclusivi online Nuove funzionalità su RaiPlay Nuovi contenuti mobili	Trasformazione digitale Privacy policies

Tabella 5 - Analisi SWOT della RAI

La strategia seguita nelle negoziazioni dagli operatori OTT segue lo sfruttamento dell'onda emotiva, le *subscriptions* a pagamento (non previste nel caso della televisione pubblica RAI), i rapporti personali con i marchi produttori di televisioni.

Una percentuale delle *subscriptions* è destinata ai produttori di televisori, quindi ciò determina un fattore di negoziazione in meno su cui RAI può far leva in merito alla propria indicizzazione sulla piattaforma televisiva smart.

La RAI sviluppa strategie alternative alle *subscriptions*, che le permettono di poter divenire un *must have* per le Smart TV; a tal fine sviluppa ed applica in particolare una strategia di co-marketing, ovvero, attraverso gli accordi con i produttori di Smart TV, permette a queste di essere maggiormente visibili nei punti vendita e ne giova in termini di posizionamento dell'app tra i primi posti facilmente accessibili per lo spettatore nell'interfaccia principale delle Smart TV. Infatti, RaiPlay è la piattaforma con il maggior numero di utenti registrati, pari a 15 milioni.

Stringere collaborazioni con i principali player del settore audiovisivo digitale è una questione critica per poter continuare a competere ed evolvere nell'ambiente multimediale

sempre più digitale, come ad esempio quanto fatto da Sky che ha realizzato una strategia collaborativa con Netflix includendolo nei suoi pacchetti di Pay TV con il fine di evitare una cannibalizzazione dei propri prodotti, oppure come Tim Vision, già operatore OTT, che ha aggiunto al suo catalogo online l'accesso a Disney+. Per questi motivi è cruciale individuare delle soluzioni comuni nelle strategie adottate dai vari *player* per competere in maniera sinergica e con successo per tutti.

Un tema rilevante è la visibilità di RaiPlay su tutti i *device*. RAI ha intenzione di fare in modo che tutti i *device*, e soprattutto le Smart TV, abbiano nelle loro proposizioni RaiPlay. Fino a poco tempo fa non era possibile trovare l'applicazione di RaiPlay in alcuna Smart TV e bisognava appositamente configurarla, ma gli utenti che contribuiscono con il canone devono essere agevolati a trovare l'app di RaiPlay facilmente. Per questo RAI si impegna a trattare con tutti i produttori per avere la propria app in primo piano¹⁵².

In RAI è stato sviluppato il Design System Language (DSL) legato al mondo RaiPlay: un set di regole e componenti utili, nella progettazione grafica e nello sviluppo, a mantenere armonia e consistenza nell'ecosistema del prodotto digitale, permettendo di far vivere all'utente una *brand experience* ottimale su tutte le piattaforme. Primo ambito di applicazione del DSL di RaiPlay è la progettazione delle nuove app per TV connesse, in ambiente HBB-TV, Tizen, Android Tv e Apple Tv¹⁵³.

Altra questione molto delicata da risolvere nella trasformazione digitale, è stata l'infrastruttura di rete tenuto conto che, a differenza degli altri OTT che conoscono il numero di utenti che accederanno al servizio e dove, la RAI si rivolge potenzialmente a tutto il Paese, essendo gratuita e fruibile, in alcuni casi, anche senza registrazione da parte dell'utente. Per questo, RAI deve essere in grado di fronteggiare un massimo sfruttamento della piattaforma online da parte degli utenti su tutto il territorio nazionale.

RAI, tramite RaiPlay, porta in esclusiva su Internet un contenuto premium a cui tutti possono collegarsi, quindi, si impegna a dare a ciascuno la stessa possibilità di accedervi. Per far questo, oltre ai vari accordi di distribuzione dell'app, la RAI che non ha una infrastruttura di telecomunicazione broadband ha quadruplicato la capacità di banda in uscita e fatto

¹⁵² *Conto alla rovescia per la nuova Rai Play: il 4 novembre con Fiorello nascerà l'Ott del Servizio pubblico*, 19 ottobre 2019. Articolo pubblicato su: primaonline.it.

¹⁵³ *Bilancio separato e consolidato intermedi al 30 giugno 2019*, RAI.

l'accordo con il maggior fornitore di CDN (Content Delivery Network) che serve a facilitare la distribuzione di contenuti multimediali¹⁵⁴.

La connessione a larga banda è in rapida crescita a seguito dell'implementazione degli obiettivi imposti dall'Agenda Digitale Europea ed Italiana ma soprattutto a seguito della massiva necessità di esercizio dello *smart working* nel periodo del COVID-19. L'approvvigionamento di CDN, quindi, presenta costi crescenti dato l'incremento vertiginoso del traffico che avrà seguito anche nell'era post emergenza sanitaria. Questo aspetto costituisce una problematica per i fornitori di contenuti audiovisivi che non dispongono di una propria rete di *delivery*, quindi, per operatori come Rai per distribuire la propria piattaforma RaiPlay o ancora Disney con la sua piattaforma Disney+, a differenza di Amazon che, invece, dispone di una propria CDN globale per distribuire Amazon Prime Video.

RAI ha avviato le sue manovre strategiche in materia di indicizzazione dell'app dapprima con i principali grandi marchi di Smart TV, ovvero, i più venduti nel mercato europeo, ma senza soluzioni soddisfacenti; RAI si è mossa poi nella realizzazione di accordi commerciali con i marchi minori di Smart TV, i quali mostrano maggior margine di manovra strategica, affinché divenisse indispensabile anche per i marchi principali dopo aver conquistato un largo interesse da parte dei consumatori. Per quanto riguarda il tasto dedicato dell'app sul telecomando della Smart TV, RAI si è mossa nel senso opposto iniziando, cioè, dai marchi minori di Smart TV, essendo stati proprio questi ultimi a proporsi proattivamente per l'inserimento del tasto, dopo aver constatato la larga diffusione di RaiPlay nel nostro Paese.

Hisense, infatti, quale player con minor diffusione europea, ha avanzato la richiesta specifica di inserimento del tasto di accesso all'app RaiPlay sul loro telecomando con l'intento di attuare una strategia di co-marketing.

Samsung ed LG, quali grandi player dominanti del mercato europeo delle Smart TV, hanno richiesto sin dall'inizio un elevato ammontare per preinstallare e posizionare l'app di RaiPlay nella propria home page dell'ambiente smart, ma a seguito della diffusione della stessa app sul territorio nazionale, hanno abbassato le pretese nella consapevolezza di attuare una strategia *win-win*.

¹⁵⁴ *Conto alla rovescia per la nuova Rai Play: il 4 novembre con Fiorello nascerà l'Ott del Servizio pubblico*, 19 ottobre 2019. Articolo pubblicato su: primaonline.it

Panasonic presenta un ambiente proprietario che richiede lo sviluppo apposito di un'applicazione, mentre Sony ha Android TV, un sistema quindi più aperto; con questi due ultimi operatori si è negoziato sulla base dei buoni rapporti industriali e sfruttando l'onda emotiva del programma "Viva RaiPlay!" che avrebbe permesso a tali marchi di poter essere preferiti nell'acquisto da parte dei consumatori.

La presenza di altre app OTT in maniera preinstallata all'interno dell'ambiente della Smart TV, per RAI rappresenta un'influenza sulla posizione della propria applicazione rispetto a quella dei competitor.

Amazon, oltre ad offrire contenuti, controlla anche la tecnologia, ovvero la TV Firestick; Netflix non controlla alcuna tecnologia, dispone dei soli contenuti; Samsung controlla la tecnologia ma non ha alcun contenuto, per questo è obbligata a stringere partnership con i player OTT per poter continuare a competere nel mercato dei televisori. In particolare, Samsung e Netflix sono in una collaborazione in cui entrambi riescono a sostenersi, e nel caso in cui tale collaborazione finisse, perderebbero entrambi. L'obiettivo di equilibrio in queste negoziazioni è la collaborazione in accordi che se sciolti entrambi i *player* perderebbero.

Il prezzo di vendita al consumo dei televisori è calato sempre più negli ultimi anni, questo perché gli stessi produttori di TV riescono a recuperare i ricavi proprio da questi accordi con gli operatori OTT e dalla vendita di dati, ovvero, si parla di monetizzazione post-vendita. Infatti, il margine di guadagno sulle vendite dei televisori è per i produttori del solo 6%, quindi, come dichiarato da Bill Baxter, direttore tecnologico di Vizio, la strategia migliore è non avere bisogno di guadagnare dalla vendita dei televisori. La cosa cambia anche il rapporto dei produttori di televisori con i loro clienti, che non sono più l'unica fonte di reddito, ma uno tra i tanti. Per il successo della loro attività, infatti, gli operatori come CBS e Netflix sono più importanti dei telespettatori¹⁵⁵.

Le dimensioni su cui può far leva la Smart TV nelle partnership sono: posizionamento nel mercato (inteso come vendite nel mercato europeo) e prospettive (fase del ciclo di vita del prodotto, nuovi prodotti in sviluppo), software semplice ed economico per i programmatori delle app OTT, sistema di raccolta dei dati sull'utente condivisi con gli operatori OTT, ambiente dell'hub adeguatamente popolato con altri OTT principali, caratteristiche

¹⁵⁵ Madrigal A. C., *Le smart tv sono stupide*, The Atlantic, traduzione di Federico Ferrone in Internazionale, 09 febbraio 2019.

specifiche dei dispositivi (qualità schermo, facilità di fruizione dell'interfaccia utente, telecomando, ecc), forme di promozione delle app degli OTT o dei contenuti offerti dagli stessi.

Dall'altra parte, è possibile individuare su cosa possono far leva gli OTT nelle negoziazioni con le Smart TV: audience, prospettive (progetti editoriali), *subscriptions* e percentuale delle stesse destinata alle Smart TV, diffusione del servizio (utilizzatori), servizi/funzioni che richiedono l'utilizzo di dispositivi Smart che i marchi hanno interesse a vendere e far utilizzare, onda emotiva e prospettive, capacità di programmazione per i software delle Smart TV.

Non è possibile definire che ci sarà una stabilizzazione di un business model definitivo in questo mercato poiché gli accordi commerciali variano a seconda delle circostanze.

9.2 L'accesso diretto a RaiPlay con il telecomando

Il tasto sul telecomando permette un accesso diretto all'app ma rappresenta anche uno strumento di valorizzazione del *brand* OTT nonché un elemento utile a promuovere le vendite dei televisori che ne sono dotati. Anche sul telecomando inizia quindi a presentarsi il problema di valorizzazione delle posizioni come nel caso dell'interfaccia della Smart TV.

A livello grafico l'operatore OTT ha l'interesse a sviluppare un'immagine del marchio apposita per il tasto del telecomando che la renda immediatamente riconoscibile in un ambiente che sarà sempre più popolato ma che potrà essere progettato e realizzato in una sola occasione trattandosi di un componente hardware, mentre l'app può essere modificata in qualsiasi momento tramite gli aggiornamenti.

I TV prodotti da Hisense nel 2020 presentano un tasto del telecomando per l'accesso diretto a RaiPlay senza la necessità di entrare nell'hub della Smart TV per cercare l'applicazione.

Sulla Smart TV risulta complicato scaricare le app attraverso l'utilizzo dei tasti del telecomando, a differenza dei dispositivi mobili dove il processo di download delle app OTT risulta agevole e veloce.

Su questo aspetto, le prospettive di sviluppo tecnologico di nuove funzioni che facilitino l'utilizzo dell'ambiente smart dei televisori, possono costituire un ulteriore elemento strategico su cui far leva nella stretta delle collaborazioni con i vari marchi OTT.

Si potrebbe prevedere un'evoluzione anche nei telecomandi che diventano sempre più tecnologici ed interattivi integrando diverse funzionalità come appunto la ricerca vocale. Il prossimo passo potrebbe essere un telecomando touch, quasi come uno smartphone, e poi ancora un'applicazione di comando da scaricare sul proprio smartphone o ancora un dispositivo o app che funge da centro di controllo per tutti i dispositivi smart home che si hanno in casa, compresa la TV, e ancora il comando con gli speaker vocali. In tal caso l'introduzione del tasto del telecomando non sarebbe una negoziazione stabile e definitiva per un numero definito di televisori prodotti, trattandosi di una componente hardware, ma ci si scontrerebbe con accordi commerciali molto volatili che dovranno essere sempre rinegoziati come nel caso della posizione dell'applicazione all'interno dello smart hub. Basterà infatti un aggiornamento per inserire, togliere o modificare le funzioni e la posizione di un'applicazione sul telecomando digitale, sia esso in un apposito dispositivo, sia esso all'interno di un'applicazione scaricabile. In tal caso non si dovrà ricorrere nemmeno ad acquistare un nuovo telecomando quando si rompe e, per le relative problematiche, bisognerà interfacciarsi con gli aggiornamenti per la risoluzione delle stesse. Così anche il telecomando diventerebbe personalizzabile offrendo ancora più funzioni e servizi *tailored*.

Un'altra funzione sostitutiva al telecomando sarà il comando con webcam attraverso i gesti ma che non permetterà di avviare direttamente una specifica app, almeno che non si studi un sistema che riconosca specifici gesti riconducibili a determinate app; questa funzione potrebbe risultare più scomoda rispetto al comando vocale ma sarebbe utile in termini di inclusione e accessibilità per le persone prive della capacità di parlare. Questo aspetto inclusivo non può essere lasciato nelle mani dei soli innovatori indipendenti che si occupano di sviluppare servizi distinti; i produttori di ogni dispositivo o servizio devono preoccuparsi di questo aspetto internamente e, quindi, anche le Smart TV.

9.3 I dispositivi di aggregazione dei servizi audiovisivi

RAI negozia anche con i produttori di *device* che permettono di far operare le TV lineari come le Smart TV, ovvero Amazon TV Firestick, Google Chromecast, Apple TV, Tim Vision Box. RAI è infatti mossa dall'intento, quasi dovere, di riuscire a raggiungere il pubblico su tutte le vie possibili e nella maniera che ne faciliti quanto più possibile l'accesso ai contenuti. A tal proposito RAI è concentrata anche nello sviluppo di software specifici per un pubblico non vedente o non udente; Sanremo è stato trasmesso, infatti, in diretta in LIS

su un canale aggiuntivo. In questo senso, quindi, RAI si muove anche nell'innovazione di prodotto.

Nel caso di Amazon e Apple ci si trova in una situazione particolare, se non paradossale, poiché gli stessi produttori dei dispositivi in questione sono degli operatori OTT e si trovano a collaborare con i loro competitor sulle proprie stesse tecnologie.

Ci sono comunque molti dispositivi che non sono dedicati esclusivamente alla fruizione dei servizi di streaming OTT ma li incorporano come servizi aggiuntivi, ovvero, molte persone acquistano i televisori principalmente per guardare i programmi televisivi, oppure acquistano le console principalmente per giocare ai videogiochi. Per ogni nucleo domiciliare che guarda solo uno o due servizi di streaming OTT, le specifiche tecniche del dispositivo sono secondarie rispetto alla sua abilità di permettere il comportamento di visualizzazione desiderato¹⁵⁶.

Un principale vantaggio degli OTT proprietari di tecnologie, come Amazon e Apple, è la possibilità di avere ulteriori fonti di guadagno, non solo nella vendita del dispositivo tecnologico fisico, ma anche nella negoziazione del posizionamento delle app dei competitor OTT, la vendita degli spazi pubblicitari agli stessi, la raccolta e il trattamento di una maggiore quantità di dati.

		NETFLIX	facebook	Apple	Microsoft	Google	amazon	
STADIO DELLA FILIERA	INFRASTRUTTURE	Cloud (IaaS, PaaS e SaaS) Data center						
	TECNOLOGIE ABILITANTI	Device (smartphone, pc, tablet, e-book, console, smart speaker, ...)						
		Software (sistemi operativi, ...) e Browser						
	SERVIZI ONLINE	Pubblicità online						
		E-commerce						
Contenuti audiovisivi (VoD)								
	Altri servizi di intermediazione							

VARIETÀ DELL'OFFERTA

Tabella 6 - Attività e servizi dei principali player digitali, Osservatorio sulle piattaforme AGCOM, 2019

Nella tabella (tab. 6) proposta dall'Osservatorio sulle piattaforme online (AGCOM, 2019) è possibile avere un quadro delle articolazioni di ciascuno dei principali player digitali con cui

¹⁵⁶ How Important is the OTT Device Market if the 'Future of TV is Apps?', 12 luglio 2017. Articolo pubblicato su: comscore.com.

RaiPlay si trova a competere sul mercato nazionale. Operatori come Apple, Amazon e Google hanno fonti di ricavo altamente differenziate che gli consentono di avere maggiore capitale a disposizione per gli investimenti nel VOD ma anche la possibilità di correre un maggiore rischio poiché questo viene differenziato tra i numerosi prodotti che offrono all'infuori dello streaming online.

Per gli operatori broadcaster con piattaforma digitale, quali RAI, Discovery, Sky, alcune dimensioni mutano: per i programmi televisivi trasmessi in diretta streaming non si può parlare di pubblicità online pura, che non si basa cioè sui dati dell'utente, quindi, si ha una dimensione aggiuntiva di trasmissioni lineari che fornisce introiti pubblicitari a seguito della vendita dell'audience; questa ultima osservazione permette di proporre una soluzione pubblicitaria alternativa per gli operatori broadcaster che non hanno diverse fonti di ricavi, all'infuori di Sky, il quale ottiene ricavi dagli abbonamenti alla pay tv e al servizio streaming Now tv, e Discovery che offre un servizio premium in abbonamento online. Le fonti di ricavo per Netflix e Apple sono costituite dai soli consumatori finali poiché non vendono spazi pubblicitari, mentre gli altri operatori hanno quote più o meno elevate di ricavi provenienti dalla vendita di spazi pubblicitari, soprattutto per i broadcaster, come RAI che, essendo un servizio di trasmissione gratuito, ottiene introiti principalmente con la vendita di spazi pubblicitari, quindi, deve concentrarsi nella riformulazione del proprio modello di business in una dimensione digitale.

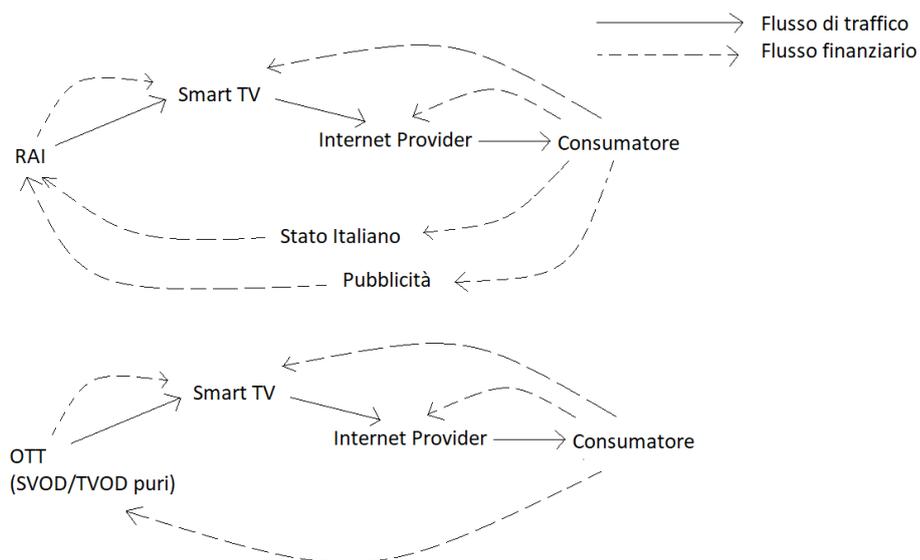


Figura 29 - Flussi di traffico di dati e flussi finanziari nell'audiovisivo digitale

La raccolta e l'elaborazione dei dati è un'altra fonte importante di risorse per avere gli introiti dal lato pubblicitario poiché i servizi streaming riescono a cogliere in tal modo gli interessi dell'utente finale a cui vengono indirizzate le inserzioni pubblicitarie.

Ai soli fini pubblicitari, il fatturato generato in un anno dai dati di un singolo utente italiano vale in media per le piattaforme 5 volte i ricavi dei principali publisher nazionali (testate online e portali)¹⁵⁷.

9.4 La nuova dimensione digitale dell'ambiente domestico

Alcuni marchi produttori di Smart TV hanno sviluppato e sviluppano un proprio ecosistema che controlla la domotica di tutta la casa.

Come interpretato in “Smart home technologies in Europe: A critical review of concepts, benefits, risks and policies” di Benjamin K. Sovacool e Dylan D. Furszyfer Del Rio (2020), possono essere riconosciuti diversi livelli di digitalizzazione di una casa sulla base dei componenti tecnologici presenti al suo interno:

- livello 0, in casa non ci sono tecnologie smart;
- livello 1, in casa ci sono alcuni dispositivi tecnologici isolati (come il baby monitor o la Smart TV);
- livello 2, in casa ci sono alcune tecnologie programmabili (come il sistema di riscaldamento);
- livello 3, in casa ci sono tecnologie programmabili, più autonome e anticipatorie;
- livello 4, i sistemi si integrano per apprendere, modificare e adattare la fornitura di molti servizi;
- livello 5, i sistemi si integrano e si automatizzano completamente per soddisfare tutte le esigenze previste;
- livello 6, case intelligenti intuitive e senzienti vengono interconnesse in quartieri, città e stati.

Questi livelli di digitalizzazione, seguendo la posizione del sopracitato studio, permettono di avere dei benefici nei vari settori in cui viene sviluppata; i benefici sono principalmente riscontrabili nel risparmio energetico, e poi individuabili nella riduzione dell'inquinamento ambientale, nel settore sanitario, nel settore finanziario; il settore dell'intrattenimento si

¹⁵⁷ Osservatorio sulle piattaforme online, AGCOM, 2019.

trova negli ultimi posti della lista dei settori che traggono beneficio dalla tecnologia, risultante dallo studio riportato nel documento. I vantaggi dell'intrattenimento sono incentrati su modi più agevoli o migliori di ascolto alla musica, guardare film o streaming online. La tecnologia digitale, quale la Smart TV, nel settore dell'intrattenimento permette infatti di offrire al consumatore servizi di streaming a cui avrebbe avuto difficoltà ad accedere altrimenti.

In particolare, Samsung ed LG sono i principali player impegnati nell'elaborazione di un'offerta di prodotti Smart Home tra loro collegati, che gli consente di applicare strategie di fidelizzazione del cliente e un abissale lavoro di raccolta ed elaborazione dati a proprio favore. Anche queste strategie attuate dai marchi produttori di Smart TV possono influire sullo sviluppo delle loro quote di mercato a lungo termine offrendo una capacità di diffusione agli OTT più solida e con lunghe prospettive. Infatti, offrire dispositivi per l'ambiente Smart Home, significa consentire al consumatore di controllare tutti gli oggetti della casa collegati ad una connessione internet e ad un centro di controllo, inclusa la Smart TV.

L'Hub domestico non ha possibilità di decollare senza la raccolta e l'elaborazione dei dati tramite le app, per questo, la presenza di specifiche app OTT nell'ambiente smart dei televisori, sono essenziali alla contribuzione nella creazione di un intero ecosistema in cui il centro di controllo è rappresentato dalla TV. Di conseguenza, più il televisore è integrato in un ambiente domestico digitale, maggiore sarà la necessità di instaurare accordi commerciali ad hoc con i vari operatori preinstallati nel suo ambiente smart, al fine di offrire un servizio digitale domestico completo in ogni ambito.

Sulla base dei dati di Statista, nel 2019, il numero delle case con *device* di Smart Home in Italia è pari a 1,77 milioni, con un incremento del 30% rispetto al 2018, e con un valore del mercato annuale dei dispositivi di 821 milioni di dollari; in particolare, il valore del mercato annuale dei dispositivi di Smart Home per l'intrattenimento è di 124 milioni di dollari, con un incremento del 19% rispetto all'anno precedente.

La Smart Home sarà inserita in una *smart city*, dove i servizi si raccorderanno in reti complesse. Inoltre, grazie al 5G avremo prima le *smart city* e poi la messa in rete delle funzioni *home*.

9.5 La nuova tecnologia di assistenza vocale e le principali complessità delle privacy policies

Per quanto riguarda la funzione di assistenza vocale, servizio sempre più utilizzato nel moderno ambiente digitale, ci si sposta su una questione particolarmente delicata dal punto di vista normativo in materia di privacy.

Concedere un accesso al catalogo interno all'app OTT all'assistente vocale, significa, infatti, dargli accesso a un grande ammontare di informazioni sullo spettatore. Tuttavia, come evidenziato in un articolo di "strategy+business" basato sulla pubblicazione "PwC's Global Entertainment & Media Outlook"¹⁵⁸, negli ultimi anni nuovi software, hardware e contenuti basati sulla voce si sono inseriti nelle case e nei dispositivi di milioni di persone e i business costruiti proprio sulla funzione vocale, quali gli audiolibri, gli assistenti vocali, i podcast, vanno a gonfie vele.

Nel mondo dei media, la pubblicità tende a seguire l'attenzione e il comportamento del consumatore; la pubblicità e il commercio crescono parallelamente su nuove piattaforme e su nuovi canali. Attraverso i dispositivi a comando vocale è possibile raccogliere una grande quantità di preziosi dati, quindi permettono di avere un asset aggiuntivo su cui elaborare strategie e nuove fonti di ricavi.

La ricerca vocale costituisce un tema che necessita di una riflessione delicata a causa delle varie privacy policies, ma anche perché sarà uno strumento inevitabile per essere individuati dai consumatori come operatori OTT. Anche i telecomandi potranno presto includerla non appena si sarà studiato e diffuso un sistema software che lo permetterà all'interno degli ambienti digitali delle Smart TV, già comunque introdotto da Sky.

Tuttavia, tale funzione, può essere introdotta dall'operatore OTT in maniera diretta sulla propria app consentendo la ricerca dei contenuti presenti esclusivamente al suo interno, senza consentire un contatto con i dati da parte della Smart TV o da altre app. Questa scelta di introdurre la ricerca vocale nella propria app sulle Smart TV, necessiterà, quindi, di ulteriori accordi commerciali con i produttori degli apparecchi televisivi che saranno dotati di un telecomando che permette tale interazione, oppure con i produttori di speaker interattivi.

¹⁵⁸ Woods B., *Ears wide open*, 29 aprile 2019. Articolo pubblicato su: strategy-business.com.

9.6 Virtual reality e nuove tecnologie per possibili sbocchi di sviluppo per RAI

Come definito in “Entertainment & Media Outlook in Italy 2019-2023” pubblicato da PWC, le nuove tecnologie, come la realtà virtuale, che è stata lanciata commercialmente solo nel 2016, guideranno la crescita digitale. Nonostante la realtà virtuale rimanga, per il momento, una categoria di nicchia, il mercato sta lentamente superando sfide importanti come disponibilità, comfort, compatibilità e convenienza dei contenuti.

Il mercato dei media e intrattenimento è entrato in un nuovo contesto in cui la personalizzazione dell’esperienza è una leva fondamentale per avere successo. Il consumatore richiede sempre più interazioni personali e personalizzate con i contenuti. Un esempio famoso è stato il successo dell’episodio di Black Mirror, di Netflix, in cui è stata richiesta l’interazione dello spettatore nelle scelte del protagonista.

Alcune opzioni di sviluppo prevedono la possibilità di integrare applicazioni di VR (Virtual Reality) e AR (Augmented Reality) in TV e video, sviluppare nuovi formati di programmi TV per dispositivi mobili, esperienze tattili, e trame televisive guidate dal pubblico.

Nel caso di RAI, sulla base dei contenuti ora proposti, risulterebbe interessante sviluppare dei prodotti editoriali adatti alla VR nella categoria dei documentari, dei programmi istruttivi, dei programmi informativi, dei programmi per bambini, che permetterebbero allo spettatore di poter avere un’esperienza emozionale in prima persona con la possibilità di apprendere in maniera più profonda quanto viene comunicato. I film e le serie televisive proposte attualmente da RAI non risultano adeguati a un adattamento alla tecnologia VR o AR. Sviluppando dei contenuti adatti a queste tecnologie, RAI perseguirebbe il proprio obiettivo di alfabetizzazione digitale, comunicazione informativa, promozione culturale, in maniera più concentrata e diretta avendo la possibilità di porsi come modello di esempio per gli altri operatori del settore al servizio del pubblico spettatore mostrandosi come un’Azienda all’avanguardia nel territorio nazionale.

Per questi motivi, occorre prima innovare molto sotto il profilo editoriale che possa permettere l’applicazione e l’utilizzo di tale tecnologia, ma con tutte le difficoltà del caso.

Le tecnologie VR e AR intercettano principalmente un pubblico più giovane, quindi risulterebbe cosciente incentrare la realizzazione di contenuti adatti alle stesse che, secondo i dati statistici, sono seguiti da uno specifico segmento di pubblico.



Figura 30 - Immagine rappresentativa dell'app Rai Cinema Channel VR, RAI, 2019

Un primo passo verso questa tecnologia per RAI è stato fatto con la proposta dell'app di Rai Cinema Channel VR. RAI è la prima media company a lanciare un'app VR tutta italiana per offrire ai propri utenti una vasta gamma di contenuti originali fruibili in realtà immersiva. In linea con le maggiori media company internazionali come CNN, BBC, Netflix, Disney, The New York Times, anche la Rai ha adesso una propria *library free* di contenuti realizzati in Realtà Virtuale, fruibili attraverso l'app "Rai Cinema Channel VR". Con gli smartphone gli spettatori possono apprezzare la ricchezza e la sorprendente prospettiva offerta dai contenuti in versione VR 360°, che possono essere esplorati stando al centro del racconto e scegliendo quale prospettiva utilizzare. L'app VR di Rai Cinema è un'esperienza visiva unica che lega il cinema con l'*entertainment*, rivolgendosi ad un pubblico ancora più vasto che supera i confini del pubblico tradizionale che guarda cinema e TV¹⁵⁹. Tuttavia, i contenuti restano ancora molto limitati ma validi per una prima sperimentazione della tecnologia VR, promettendo un buon futuro nel settore per RAI.

Nei processi di innovazione, RAI può contare sul CRITS, il Centro Ricerche, Innovazione Tecnologica e Sperimentazione RAI, nato a Torino nel 1930, e che collabora nella definizione della strategia tecnologica di evoluzione attraverso la pianificazione delle attività tecnologiche.

Un'innovazione proposta lo scorso inverno, è Rai Bridge, un sistema di *companion screen* che consiste nell'utilizzare i dispositivi mobili come spazi aggiuntivi in cui fornire contenuti di arricchimento in modo sincronizzato. Ad esempio, durante la visione di una *news*, sul

¹⁵⁹ La nuova App Rai Cinema Channel VR, RAI, luglio 2019. Articolo pubblicato su: rai.it/raicinema/news.

dispositivo mobile possono essere trovate ulteriori informazioni sul contesto del fatto come le persone coinvolte, le posizioni e le loro opinioni, analisi approfondite, mappe e grafici, foto e video aggiuntivi, ecc. O ancora, se il programma principale è un programma naturalistico, le informazioni di arricchimento che appaiono sul dispositivo possono riguardare ciascuno degli argomenti specifici (ad esempio animali, natura o arte) presentati durante il programma. Poiché la creazione di informazioni di arricchimento comporta costi aggiuntivi, è vitale per un broadcaster che la produzione di tali esperienze supplementari sia quanto più economica ed efficiente possibile. Inoltre, il processo di creazione dovrebbe essere estensibile a un'ampia varietà di generi e completamente sotto controllo dal punto di vista editoriale. Nell'ambito del progetto sono state inoltre sviluppate tecnologie per l'indicizzazione e ricerca di contenuti basata su descrittori visuali mirata alla costruzione di servizi innovativi lato utente quali ricostruzioni 3D e arricchimenti visuali da fruire su dispositivo mobile durante la visione principale¹⁶⁰. I contenuti vengono prodotti dalle redazioni durante il normale ciclo produttivo attraverso un sofisticato strumento di *authoring*. Il sistema è stato sperimentato sul programma di RAI Movie "É meglio che tu pensi la tua" andato in onda ad ottobre 2019, con un test dell'app su OS Android per massimo 5.000 persone circa.

Altra innovazione introdotta dal Centro Ricerche Innovazione Tecnologica e Sperimentazione (CRITS) di RAI, in collaborazione con Rai Responsabilità Sociale e Rai Digital, è il progetto "TV rallentata" (2018), con l'obiettivo di arricchire l'offerta Rai per il Sociale e prevede la realizzazione di un servizio che consenta di migliorare la fruibilità dei programmi televisivi rallentandoli in modo da presentarli ad una velocità ottimale. La Tv Rallentata permette di coinvolgere un ampio bacino di utenza agevolando principalmente le persone anziane e i soggetti con disabilità sensoriali/cognitive, ma trova anche una sua naturale applicazione per agevolare la comprensione dei contenuti televisivi trasmessi in lingua straniera e per migliorare la fruizione dei programmi televisivi da parte degli stranieri che non comprendono bene la lingua italiana. La Tv Rallentata è disponibile per le principali edizioni dei telegiornali pubblicati sulla piattaforma RaiPlay ed è accessibile dagli apparecchi Smart TV connessi alla rete internet. L'utente, tramite un tasto del telecomando, può facilmente accedere alla funzione di rallentamento per adattare il contenuto ai propri "tempi di visione". Poiché la comprensibilità di un programma è estremamente soggettiva,

¹⁶⁰ Rai Bridge. *Sistemi integrati di produzione per companion screen*, RAI Centro Ricerche e Innovazione Tecnologica, 2019.

si offre al telespettatore la possibilità di scegliere tra diverse percentuali di rallentamento. Rivedere un programma televisivo o vederlo in modo più lento può permettere a molte persone di fruirne in modo ottimale, comprendendo meglio il contenuto ed eliminando il senso di frustrazione che scaturisce dal fatto di non comprendere totalmente ciò che viene detto. Il progetto potrebbe anche fungere da stimolo per l'industria dei costruttori di apparecchi televisivi affinché, nelle nuove generazioni di dispositivi, la funzionalità di rallentamento venga integrata in modo tale da essere disponibile anche sui programmi live¹⁶¹.

INNOVAZIONI	PRESENTE	ELEMENTI POSITIVI	ELEMENTI NEGATIVI	IMPATTO SUL MERCATO
Adressable Advertising	Spot negli spazi pubblicitari disponibili nei palinsesti della TV lineare, sui portali internet, sulle app con contenuto fruibile gratuitamente	Possibilità di raccogliere dati sul consumatore anche quando utilizza la TV lineare e, di conseguenza, promozione di messaggi mirati	Complessità nel sistema delle privacy policies; difficoltà di vendita della pubblicità poiché orientata a un segmento di nicchia; complessità legate alle performance della banda larga	Le Smart TV saranno sempre più dotate della funzionalità all'interno del proprio apparecchio fisico; la fruizione della funzionalità comporterà un costo per i broadcaster
Virtual Reality	Fruizione dei contenuti nella dimensione televisiva standard	Maggior coinvolgimento dello spettatore televisivo	Necessità di un dispositivo apposito per il consumatore che vuole usufruirne; realizzazione di programmi appositi	Creazione di nuovi contenuti audiovisivi; aumento delle vendite dei dispositivi VR
DVB-T2	DVB-T	Liberazione delle reti per il 5G; maggiore qualità delle trasmissioni	Necessità di un decoder o di un nuovo televisore per il consumatore	Aumento delle vendite delle Smart TV e dei decoder; ricambio generazionale dei televisori con conseguenze positive in termini di qualità e funzionalità per l'acquirente; occasione di realizzazione di accordi per preinstallare la propria app nell'ambiente digitale della Smart TV e per realizzare un tasto di accesso diretto all'app dal telecomando
5G	4G	Maggiore qualità di trasmissione dei prodotti audiovisivi		Riconversione dei segnali di trasmissione; maggior consumo di prodotti audiovisivi di qualità; maggior consumo di prodotti audiovisivi <i>short</i> ; possibilità di intercettare il consumatore su più dispositivi e connessioni
Smart Home		Funzionalità che agevolano la vita dei consumatori	Complessità nel sistema delle privacy policies; complessità nell'integrazione di prodotti di marchio differente	Aumento delle vendite di dispositivi Smart Home; creazione di funzionalità integrate nella Smart TV; Smart TV utilizzata come centro di controllo della domotica di casa; maggior utilizzo della Smart TV; aumento delle vendite di Smart TV; elemento di forza in mano alla Smart TV nell'imposizione del prezzo di posizionamento delle app

Tabella 7 - Tecnologie in sviluppo e il loro impatto negli accordi commerciali tra OTT e Smart TV

¹⁶¹ La Tv Rallentata: per anziani, per studenti, per disabili, RAI, dicembre 2018. Articolo pubblicato su: rai.it.

9.7 I competitor OTT per RaiPlay

Nel moderno mondo digitale bisogna intercettare le traiettorie per poter rimanere al passo con i competitor e non peggiorare la propria posizione nel mercato. Per questo principale motivo vengono realizzati degli accordi di interesse con partner ostili.

L'espansione globale degli operatori internazionali hanno messo l'azienda in concorrenza con i servizi locali in ogni paese in cui entrano. Di fronte a questo aspetto, RAI può vantare una profondissima conoscenza dell'audience nazionale e, quindi, può utilizzarla a suo vantaggio per fronteggiare i grandi *player* globali entrati in Italia.

L'intuizione che ha dato a Netflix un modello di business aggressivo ed efficace è l'aver proposto un'offerta on demand con un abbonamento mensile che consente un'illimitata fruizione di tutti i titoli presenti nel catalogo. Netflix, dando al consumatore la libertà di attingere a volontà all'offerta e aprendo nuovi spazi di mercato all'audiovisivo online, rottama i vecchi modelli di pagamento pay-per-view che chiedevano all'utente un corrispettivo per ciascun film o programma visto. Il mercato potenziale di Netflix è rappresentato dall'insieme di tutte le reti che permettono di connettersi ad Internet. L'obiettivo della strategia di Netflix è quindi il raggiungimento della dimensione globale prima che qualcuno, come HBO, lo faccia¹⁶².

Nell'ambiente multimediale digitale competono anche operatori nati come social e diventati sempre più piattaforme di streaming commerciale; ad esempio, YouTube fornisce sulla sua piattaforma di condivisione video "YouTube Films and Series" un servizio di TVOD che consente di noleggiare e acquistare film e programmi TV. Nel 2017 YouTube ha lanciato YouTube TV negli Stati Uniti, un servizio in abbonamento OTT che fornisce l'accesso alle trasmissioni in diretta e alla programmazione delle cinque principali reti di trasmissione del paese (ABC, CBS, The CW, Fox e NBC) oltre a circa 40 canali di proprietà di società affiliate a queste reti (The Walt Disney Company, CBS Corporation, 21st Century Fox, NBC Universal e Turner Broadcasting System)¹⁶³.

Il periodo del COVID19 ha permesso di sperimentare nuove abitudini di consumo fuori dall'ordinario nel nostro Paese: si è intensificato lo *smart working*, le scuole e i corsi online, maggior traffico sui siti in streaming, nuove strategie di offerta da parte dei media. Si è

¹⁶² L'industria delle immagini, L. Balestrieri, LUISS University Press, 2016.

¹⁶³ Online video sharing: Offerings, audiences, economic aspects, European Audiovisual Observatory, 2018.

assistito a un proliferare di corsi gratuiti online che hanno sottratto tempo all'intrattenimento in casa; aziende che non si sono mai occupate di formazione online hanno voluto cavalcare l'onda emotiva del tempo libero in casa e la voglia degli inquilini di farlo fruttare.

L'offerta di corsi e webinar gratuiti online ha svolto la funzione di leva di marketing fornendo formazione gratuita ma senza documento che lo attesti. Questa "moda" ha quindi rappresentato una nuova forma di "intrattenimento" online che ha occupato soprattutto siti web tramite browser e app di riunioni online quali Webex, Zoom e Google Meet. Per le Smart TV si è tradotto in un maggior traffico di streaming sulle app di prodotti audiovisivi ma soprattutto per quelle app che hanno fornito formazione gratuita anche con corsi di fitness, categoria molto utilizzata sulle Smart TV. C'è stato quindi un'intensa diffusione di webinar, alcuni in diretta altri registrati, ma vengono seguiti maggiormente quelli in diretta poiché non si trova mai il tempo di guardare quelli registrati; è la stessa logica del palinsesto o della continua uscita di nuovi programmi che devono essere immediatamente visti senza lasciare tempo vuoto. Il cinema e l'audiovisivo, parti fondamentali dell'industria culturale italiana, hanno risentito molto dell'impatto di questa crisi sanitaria, ma hanno comunque sperimentato nuovi modi di intrattenimento per non fermare la produzione del nostro immaginario.



Figura 31 - TV: posizionamento dei canali RAI rispetto ai competitor, La corporate reputation di RAI, GfK, 2019

Se si guarda il livello di diffusione di RAI rispetto ai competitor (fig. 31) nell'ambito del settore televisivo lineare, in base a quanto illustrato nello studio di GfK sull'immagine di RAI (2019), si può facilmente intuire come RAI abbia un enorme vantaggio competitivo per

quanto riguarda la promozione della propria piattaforma digitale, rispetto agli altri operatori televisivi che, seppur godendo di una migliore immagine percepita, non possono raggiungere l'enorme platea a cui RAI ha accesso per poter applicare una strategia di comunicazione e promozione dei propri servizi digitali. Se gli operatori broadcaster non raggiungono prima un livello di conoscenza abbastanza elevato dei propri canali lineari, risulta più complicato fidelizzare il consumatore alle proprie trasmissioni che poi troverà in modalità più coinvolgenti sulla piattaforma digitale dello stesso operatore; oppure può risultare più opportuno ideare una strategia diversa che si muova su altri canali di ricezione degli utenti, come in una forma inversa che li esponga primariamente sui dispositivi digitali o sui social.

I principali “*competitor*” di RaiPlay sono gli operatori OTT che offrono contenuti gratuiti, con la sola differenza che questi hanno anche la fonte di ricavi da parte di coloro che sottoscrivono un abbonamento ai servizi a pagamento da loro offerti.

CONCLUSIONI

L'analisi fin qui svolta ci porta ad alcune conclusioni. La prima è che la negoziazione tra OTT e produttori di Smart TV mette in conflitto interessi contrastanti tra l'industria dei *device*, che vuole estrarre valore dal carattere proprietario dell'ecosistema e della piattaforma tecnologica incorporata nel televisore, e fornitori di servizi audiovisivi che intendono sottrarsi a quella che interpretano come una rendita di posizione tecnologica. In realtà, il caso RaiPlay ci mostra come questo conflitto sia riassorbibile in una visione d'interessi convergenti: da un lato, un buon posizionamento di RaiPlay favorisce ovviamente la fruizione dei contenuti RAI, la *brand awareness* della stessa RaiPlay e la qualità della User Experience; dall'altro, il pre-posizionamento sullo schermo di un OTT forte costituisce un vantaggio competitivo per il produttore di Smart TV, perché avere nella *gallery* i principali *brand* costituisce per il consumatore un plus che può spingere a comprare un televisore invece di un altro. I rapporti di forza sono perciò essenziali per comprendere le dinamiche del posizionamento. Un produttore di Smart TV che in un determinato mercato ha una piccola quota di mercato e che desidera espandere la propria presenza sarà portato a offrire condizioni di favore agli OTT che hanno già un radicato rapporto con il consumatore; il calcolo in questo caso porterà il produttore a considerare più rilevante il valore derivante da un aumento della quota di mercato rispetto a quello che può estrarre da accordi per concedere un buon posizionamento agli OTT. Al contrario, un produttore che abbia già una significativa quota di mercato cercherà di estrarre più valore possibile dal negoziato con gli OTT.

La forza di mercato dei singoli OTT, legata al numero di abbonati se SVOD e alle *views* se AVOD, è d'altra parte elemento discriminante: lo spazio nelle *gallery* è limitato, solo gli OTT più forti possono aspirare a negoziare la propria presenza. Questo accentua la preesistente gerarchia di mercato, che vede al vertice un numero ristretto di OTT globali con accanto un numero ancor più ristretto di OTT nazionali. La divaricazione tra vincenti e perdenti tra gli OTT si allarga: chi è troppo debole per posizionarsi nelle *gallery* perderà ulteriormente posizioni nella visibilità da parte dell'utente e, quindi, nel consumo. Ancora una volta il mondo digitale segue la logica "*winner takes all*".

La seconda considerazione riguarda la logica sistemica all'interno della quale il posizionamento dell'app di un OTT sulle Smart TV deve iscriversi. Come si è visto nel corso dell'analisi, RAI non ha solo sviluppato RaiPlay ma ha anche avviato progetti complessi di

digitalizzazione e innovazione, dalla realtà virtuale allo sfruttamento delle potenzialità del 5G. Se guardiamo tutti questi processi da un punto di vista più generale, vediamo che la negoziazione tra OTT e produttori di Smart TV (come del resto quella tra OTT e produttori di smartphone) è interazione tra ecosistemi tecnologici, che può assumere la forma di competizione ma anche di cooperazione. Se ha prospettive più ampie, l'accordo tra un OTT e un produttore di *device* non si determina (o quantomeno non si determina solamente) a partire dalla capacità di estrarre valore dalla rendita tecnologica, ma si misura sulla capacità di creare vantaggi reciproci nel rapporto con il consumatore.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio tutte le persone che mi hanno aiutata nella stesura di questo lavoro con suggerimenti, correzioni ed indicazioni. A me spetta la responsabilità per ogni errore contenuto in questa tesi.

Ringrazio il Prof. Luca Balestrieri, Relatore di questa tesi di laurea, per la completa disponibilità, per le conoscenze trasmesse e per la guida sapiente nella fase più importante del mio percorso accademico.

Ringrazio l'Ing. Daniele Alberto Rascio per il prezioso aiuto nel reperimento di informazioni e contenuti fondamentali per l'elaborato e per il tempo dedicato a leggere e commentare le bozze del lavoro.

Ringrazio l'Università LUISS Guido Carli per avermi dato tutti gli strumenti necessari per costruire una solida base di conoscenze professionali nell'ambito economico ed essersi saputa organizzare in tempi rapidi in un delicato periodo di emergenza sanitaria, replicando la qualità di sempre anche nelle lezioni online.

Ringrazio tutte le persone impegnate nei vari uffici universitari che si sono sempre dimostrate disponibili e cordiali anche di fronte alle mie richieste più ovvie.

Con viva soddisfazione dedico questo piccolo traguardo a me stessa, che possa essere l'inizio di una lunga e brillante carriera professionale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

#iorestoacasa. Radio e Televisioni restano a casa con voi, Confindustria Radio Televisioni, 20 marzo 2020. Articolo pubblicato su: confindustriaradiotv.it.

53° Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese, CENSIS, 2019.

B. K. e Del Rio D., *Smart home technologies in Europe: A critical review of concepts, benefits, risks and policies*, Sovacool, 2020.

Balestrieri L., *L'industria delle immagini*, LUISS University Press, 2016.

Barbarito L., Battaggion M.R., *L'evoluzione dei modelli di business nella televisione italiana*, L'industria, Fascicolo 3, luglio-settembre 2015.

Bilancio separato e consolidato intermedi al 30 giugno 2019, RAI.

Boccardelli P., *Strategie e modelli di business nell'industria del video entertainment*, Il Mulino, 2009.

Bogliardi R., *La guerra degli schermi in Italia: la lotta per farsi "vedere" nel mondo digitale*, 22 aprile 2015, Nielsen.

Carr D., *Giving viewers what they want*, 25 febbraio 2013, The New York Times.

Cda Rai: Approvato il Piano industriale 2019-2021, RAI, 6 marzo 2019. Articolo pubblicato su: rai.it/ufficiostampa.

Cisco annual internet report, 2018-2023, Cisco, 2020.

Conferenza Netflix con Spence Neumann, 2 marzo 2020.

Conto alla rovescia per la nuova Rai Play: il 4 novembre con Fiorello nascerà l'Ott del Servizio pubblico, 19 ottobre 2019. Articolo pubblicato su: primaonline.it.

Dall'emergenza Covid-19 al Concerto del Primo Maggio, l'Azienda parla la Lingua dei segni, RAI Ufficio Stampa, 28 aprile 2020. Articolo pubblicato su: rai.it.

D'Angelo P. et al., *Le migliori piattaforme Smart del 2020: Qual'è la migliore tra Android TV, LG WebOS, Samsung Tizen e Panasonic MyHomeScreen*, 6 marzo 2020. Articolo pubblicato su: global.techradar.com.

D'Angelo P. et al., *Le migliori piattaforme Smart del 2020: Qual'è la migliore tra Android TV, LG WebOS, Samsung Tizen e Panasonic MyHomeScreen*, 6 marzo 2020. Articolo pubblicato su: gloabl.techradar.com.

De Minico G., *Europa, tecnica e mercato. Riforme e futuro per BBC e RAI*, *Politica del diritto*, Fascicolo 2, giugno 2015.

Ecco cosa cercano online gli italiani in quarantena: streaming, musei virtuali e allenamenti a casa, 31 marzo 2020. Articolo pubblicato su: primaonline.it.

Entertainment & Media Outlook in Italy 2019-2023, PWC, 2019.

Entertainment & Media Outlook in Italy 2019-2023, PWC.

Fiorello, decolla l'operazione RaiPlay e oltre 6 milioni in Tv, RAI Ufficio Stampa, 10 novembre 2019. Articolo pubblicato su: rai.it.

Fiorello, record di visualizzazioni con Viva RaiPlay!, Rai Ufficio Stampa, 14 novembre 2019. Articolo pubblicato su: rai.it.

Global consumer trends. COVID-19 edition. The new normal, Dynata, 2020.

GlobalWebIndex's flagship report on the latest trends in entertainment, Flagship report 2019, globalwebindex.com.

Gray P., *Omdia cuts 2020 TV shipment forecast by 10 percentage points as coronavirus crisis goes global*, 31 marzo 2020. Articolo pubblicato su: omdia.com.

Gunnarsson T., *Hooq's demise shows that OTT video can no longer be a side business*, 16 aprile 2020. Articolo pubblicato su: omdia.com.

How Important is the OTT Device Market if the 'Future of TV is Apps'?, 12 luglio 2017. Articolo pubblicato su: comscore.com.

Indagine conoscitiva in vista della redazione di un libro bianco sulla "televisione 2.0 nell'era della convergenza", AGOM, 2015.

it.Wikipedia.org.

Jang J., Yi M., *Determining and validating smart TV UX factors: A multiple-study approach*, *International Journal of Human-Computer Studies* 130 (2019) 58-72.

La catena del valore e i modelli di business dell'ecosistema digitale, Programma di Ricerca «SCREEN – Servizi e contenuti per le reti di nuova generazione», Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, 2013.

La nuova App Rai Cinema Channel VR, RAI, luglio 2019. Articolo pubblicato su: rai.it/raicinema/news.

La Tv campionessa sui “social”, ma sono gli Ott a tenere banco, Corcom, 7 maggio 2020. Articolo pubblicato su: corrierecomunicazioni.it.

La Tv Rallentata: per anziani, per studenti, per disabili, RAI, dicembre 2018. Articolo pubblicato su: rai.it.

Lancefield D., Transforming TV by going back to the future, 29 agosto 2019. Articolo pubblicato su: strategy-business.com.

Le aule 'restano aperte' su Rai Scuola, e l'Auditel va, Ansa, 4 maggio 2020. Articolo pubblicato su: ansa.it.

Licata P., Ott alla conquista della Tv, solo una svolta digitale salverà i broadcaster, 14 novembre 2018. Articolo pubblicato su: corrierecomunicazioni.it.

Licata P., Trasformazione digitale a rischio, in Italia pesa lo skill gap nell'Ict, 11 dicembre 2019. Articolo pubblicato su: corrierecomunicazioni.it

Lo streaming conquista l'84% degli italiani in Rete. Quarto anno di crescita per la musica, 17 febbraio 2020. Articolo pubblicato su: primaonline.it.

Madrigal A. C., Le smart tv sono stupide, The Atlantic, traduzione di Federico Ferrone in Internazionale, 09/02/2019.

Martusciello A., De Vita G., L'ecosistema digitale, Sapienza, 2016.

Massimo De Magistris, freewheel. L'evoluzione della tv: come ottenere il massimo dalle nuove tecnologie di broadcasting, 26 dicembre 2019. Articolo pubblicato su: brand-news.it.

Mercato TV, Samsung domina per il 14esimo anno consecutivo, Sky tg24, 28 febbraio 2020. Articolo pubblicato su: tg24.sky.it.

Millenials, 1 milione in più davanti alla tv con il lockdown, Ansa, 20 aprile 2020. Articolo pubblicato su: ansa.it.

Nielsen. Investimenti pubblicitari NOVEMBRE 2019: Radio & TV oltre 3,6 miliardi di euro (-4,3%), Confindustria Radio Televisioni, 17 gennaio 2020. Articolo pubblicato su: confindustriaradiotv.it.

Online video sharing: Offerings, audiences, economic aspects, European Audiovisual Observatory, 2018.

Osservatorio sulle comunicazioni n. 4/2019, AGCOM.

Osservatorio sulle piattaforme online, AGCOM, 2019.

Osservatorio sulle piattaforme online, AGCOM, dicembre 2019.

Patel N., *Taking the smarts out of smart TVs would make them more expensive,* The Verge, 2019.

Qin Q., Wei P., *The Structure-Conduct-Performance Analysis of OTT Media,* British Journal of Business Design & Education, vol. 7 n. 01, 2014.

Rai Bridge. Sistemi integrati di produzione per companion screen, RAI Centro Ricerche e Innovazione Tecnologica, 2019.

Rai Like, RAI CRIT, 2015. Articolo pubblicato su: crit.rai.it.

Rai Way “rilancia” il core business: la scommessa è il 5G, Corcom, 13 marzo 2020. Articolo pubblicato su: corrierecomunicazioni.it.

Rai, raccolta adv 2019 in linea con anno precedente; ottimismo per il 2020 grazie a Sanremo e sport. Digital +40% con RaiPlay, 21 gennaio 2020. Articolo pubblicato su: primaonline.it.

Rai: un anno di ascolti vincenti, Rai Ufficio Stampa, 02 gennaio 2020. Articolo pubblicato su: rai.it.

RaiPlay, Rai Ufficio Stampa, 28 ottobre 2019. Articolo pubblicato su: rai.it.

Re Sartò V., *Disruption digitale nel settore media, i trend del 2019,* 07 marzo 2019. Articolo pubblicato su: inno3.it.

Report Settore TV (2014-2019), Area Studi Mediobanca.

Richeri G., *Televisione. Crisi del mercato e nuovi modelli commerciali,* Problemi dell'informazione, Fascicolo 2, agosto 2015.

Samsung, accordo con SK Telecom: in progetto TV 8K con 5G, Sky tg24, 11 settembre 2019.
Articolo pubblicato su: tg24.sky.it.

Screen wars. The battle for eye space in a TV-everywhere world, Nielsen, 2015.

Sistemi di Raccomandazione per Contenuti Audio e Video, RAI CRIT 2016. Articolo
pubblicato su: crit.rai.it.

Social TV: eventi sportivi, Nielsen, 2019.

Social TV: la stagione in sintesi, Nielsen, 2019.

Televisori, come sono cambiati in 90 anni di storia, Skytg24, 23 ottobre 2018. Articolo
pubblicato su: tg24.sky.it.

Teruzzi E., *Rosso (RAI): il futuro "non" lineare della TV. Sfide innovative*, 23 luglio 2018.
Articolo pubblicato su: inno3.it.

Veronese A. et al., *Studio Economico. Settore radiotelevisivo privato italiano. 25° edizione*,
Confindustria Radio Televisioni, dicembre 2019.

*Video On Demand. How worldwide viewing habits are changing in the evolving media
landscape*, Nielsen, 2016.

Wang J., Mc Laughlin J., Bauer J., *Immersive entertainment. How 5G can transform the
movie-going experience*, Accenture, 2020.

Woods B., *Ears wide open*, 29 aprile 2019. Articolo pubblicato su: strategy-business.com.

Yearbook 2018/2019 Key trends, European Audiovisual Observatory, Council of Europe,
2019.

RIASSUNTO

Oggi più che mai l'innovazione gira con rapida velocità, mutando contesti, abitudini e concezioni dell'uomo e del mercato. Non c'è un tempo per stabilizzare e consolidare una perfetta strategia a lungo termine ideale per tutti i *player* del mercato digitale, ma ci si trova ad operare in un ambiente in costante e rapido mutamento in cui, solo con l'innovazione e l'adattamento continuo, le aziende hanno la possibilità di continuare ad operare e perseguire il loro fine. Comprendere l'ambiente digitale con i principali attori in un contesto in continuo mutamento permette di sviluppare considerazioni e strategie d'azione per potersi adattare alle nuove tecnologie e servizi ed elaborare nuove opportunità di sviluppo che generano a loro volta nuovi contesti innovativi.

All'origine del nuovo mondo digitale vi sono i comportamenti dei consumatori che già negli ultimi due decenni del XX secolo manifestano tendenze di lungo periodo di cui un crescente bisogno di personalizzazione del consumo, interfacciato dall'introduzione di canali televisivi tematici e servizi di pay-tv multi-canale, poi il volersi riappropriare dei modi e dei tempi di fruizione dei programmi attraverso il pay-per-view, e il bisogno di protagonismo del consumatore, soddisfatto inizialmente con i videogiochi che permettono di costruire una propria narrazione sperimentando un percorso cognitivo innovativo rispetto alla sola visione delle immagini. Le media companies tradizionali sono costrette a seguire i nuovi *players* e a adottare modelli di business, servizi e tecnologie dei loro *competitor* digitali i quali dettano le regole del gioco poiché interpretano i bisogni dei consumatori con rapidità e comprensione derivanti dal loro essere nativi digitali (Balestrieri, 2016).

Il consumatore dei prodotti audiovisivi, nell'era moderna, non vuole alcun vincolo di tempo, di spazio e di mezzo; infatti, i palinsesti della televisione lineare o le programmazioni al cinema, vincolano lo spettatore ad essere in un determinato luogo ad una determinata ora per poter usufruire del prodotto trasmesso. Il superamento di queste logiche hanno spinto, e ancora spingono, ad individuare nuove modalità di raggiungimento del consumatore che siano in linea con le sue preferenze, avviando un processo continuo di innovazione tra gli operatori del mondo digitale.

Le tecnologie digitali hanno modificato radicalmente il modo di fruire dei contenuti audiovisivi da parte degli utenti: negli ultimi anni abbiamo assistito a un'evoluzione dei modelli di consumo, sempre meno lineari e vincolati ad un palinsesto, con un livello sempre

maggiore di personalizzazione. Questo ha imposto agli operatori del settore di rivedere strategie, modelli di business e offerta, investendo sempre più in tecnologie digitali. La competizione tra TV lineare e piattaforme di video streaming negli ultimi anni si sta facendo sempre più intensa e l'arena è destinata ad affollarsi ancora. A fronte della maggiore competizione con i player VOD internazionali e dell'aumento del consumo non lineare dei contenuti da parte dell'utente finale, i broadcaster televisivi tradizionali stanno rispondendo innovando la propria offerta attraverso: un ampliamento del catalogo con nuovi contenuti (prodotti di intrattenimento originali e contenuti esclusivi), lo sviluppo di nuovi servizi per l'utente (grazie all'introduzione di nuove tecnologie nei set top box di ultima generazione, come l'interfaccia fruibile tramite controllo vocale lanciata da Sky all'inizio del 2018) (Re Sartò, 2019).

La “*digitization*” è definita come la conversione dal formato analogico a quello digitale (cioè formato numerico binario) di strumenti e informazioni (definizione da I-SCOOP). La “digitalizzazione” è il processo di cambiamento indotto dalla tecnologia digitale nel business. La digitalizzazione è focalizzata sulla raccolta e l'utilizzo di nuovi dati che consentono di ripensare del tutto i processi di business.

L'industria dei media sta vivendo una rivoluzione, grazie alla proliferazione di dispositivi digitali e punti di accesso, compresi TV, smartphone, PC, tablet e console di gioco collegati. I confini tradizionali tra dispositivi e formati sono sfocati e il contenuto una volta limitato a un singolo dispositivo può ora essere distribuito su piattaforme multiple (Nielsen, 2015).

OTT (Over-The-Top) è il termine utilizzato per indicare operatori di servizi e applicazioni che utilizzano le reti per erogare valore ai propri clienti, senza che gli operatori di rete siano coinvolti nella pianificazione, nella vendita, nell'approvvigionamento o nell'erogazione diretta, ma soprattutto senza che siano coinvolti nei meccanismi di monetizzazione. Le dimensioni in cui gli OTT sono innovatori tali da cambiare la scena a livello mondiale sono: la tecnologia, i business model, i concetti di User Experience e *user centered design*, l'approccio al mondo regolatorio, la filosofia di leadership e di corporate.

Le strategie elaborate tra gli OTT e le Smart TV si basano sul superamento del problema, per lo spettatore, di ricercare l'applicazione OTT di cui vuole usufruire sul proprio televisore Smart; la soluzione a questa scomoda condizione è la disponibilità delle principali app in maniera preinstallata sulla piattaforma smart del televisore. Questa fondamentale predisposizione richiede necessarie negoziazioni tra OTT e produttori di Smart TV per il

posizionamento delle app nella maniera più agevole per lo spettatore e, quindi, più proficua per gli OTT; queste negoziazioni richiedono un alto esborso di risorse economiche da parte dei marchi OTT data l'elevata competitività tra gli stessi operatori. Al tempo stesso, però, non solo le risorse economiche risultano critiche, ma soprattutto le capacità negoziali e strategiche sia degli OTT che delle Smart TV al fine di poter ottenere il maggior profitto da entrambe le parti. Di fatti, non si osserva solo la sopra citata necessità di posizionamento degli OTT, ma anche le Smart TV hanno bisogno di far leva su questi per poter far fronte al calo delle vendite degli apparecchi televisivi moderni.

Avendo già le loro posizioni consolidate come social sulle varie tecnologie proprietarie, i marchi social costituiscono un *competitor* diretto per le media companies nella questione del loro posizionamento agli occhi del consumatore. Per far fronte a questa competizione, le media companies difendono la loro specializzazione nel settore che, però, non costituisce un elemento di assoluta difesa: basta pensare ad Amazon o Apple che provengono da altri settori, eppure, sono riuscite a conquistare la loro notorietà nel settore audiovisivo.

Il livello di specializzazione può essere utile alle media companies per difendersi nel loro dominio ma non è un elemento assoluto che le aziende extra-settoriali non possono affrontare: basterebbero ingenti investimenti e un valido processo di innovazione per superare questa barriera all'ingresso del settore degli OTT audiovisivi. Essendo questa barriera superata, per affermarsi nel settore si ricorre alle produzioni originali ed esclusive. Le aziende ultra-settoriali, infatti, possono contare sui costi marginali nulli di riproduzione dei film ma solo offrendo contenuti di terzi in maniera non esclusiva.

Produzioni originali ed esclusive hanno alti costi e rappresentano, quindi, i veri elementi di specializzazione delle media companies. Quindi, fin quando aziende come YouTube continuano ad offrire solo il noleggio di film già presenti in altre piattaforme specializzate, non rappresenteranno una minaccia troppo vicina alle media companies, ma se dovessero accumulare capitali attraverso la differenziazione delle fonti di ricavo tramite l'offerta di servizi innovativi nel proprio settore, potrebbero attuare la stessa strategia di Amazon e diventare dei "nuovi inquilini" nel campo.

Di app TVOD e SVOD di film di terzi ce ne sono diverse e si combattono la propria quota di mercato attraverso classiche strategie competitive ma anche qui può essere individuato un elemento di distinzione potente: attraverso le collaborazioni come nel caso di TIM Vision che nel proprio abbonamento ha inserito l'accesso a Disney+.

L'obiettivo della Smart TV è di essere acquistata fisicamente ed essere utilizzata il più possibile dal consumatore per raccogliere dati da elaborare e trasmettere agli OTT che pagano per avere i dati di consumo, un buon posizionamento della propria app nello smart hub, inserzioni pubblicitarie nell'hub, l'abilitazione a specifiche funzioni incorporate nell'apparecchio televisivo.

Per poter trarre il maggior ricavo possibile dagli accordi commerciali con gli OTT, la Smart TV è impegnata ad aumentare le vendite del proprio apparecchio televisivo, investire nello sviluppo di quante più funzioni possibili da rendere disponibili agli OTT, rendere agevole lo sviluppo delle app a livello software proponendo ambienti non troppo complicati nella codifica, sviluppare un hub invitante per il consumatore e, quindi, per il posizionamento delle app OTT, creare possibilità di promozione pubblicitaria nell'ambiente televisivo accattivanti ed estremamente efficaci per gli OTT interessati a promuovere i loro prodotti e contenuti.

È aumentato il tempo che le persone trascorrono guardando video online, con il 65% degli italiani in possesso di una Smart TV per accedere ai servizi streaming e il 55% che sceglie di guardare video on demand (VOD). Sebbene la TV lineare mantenga il suo potere, assorbendo l'attenzione del pubblico a livello globale per 167 minuti al giorno, la TV è, oggi, parte di un nuovo *living room* in cui gli spettatori scelgono regolarmente di accedere a più piattaforme e dispositivi. Per avere successo e coinvolgere i diversi spettatori è diventato essenziale sapersi adattare, con strategie più olistiche per ottimizzare la *reach* multicanale, l'impatto e il valore dei propri contenuti (De Magistris, 2019).

L'Italia è il quarto mercato TV in Europa, dietro Germania, Regno Unito e Francia, e manterrà questa posizione per la durata del periodo di previsione al 2023 (PWC, 2019).

A livello europeo, le vendite dei televisori sono fortemente crollate e questo le spinge a dover individuare fonti differenziate di ricavi e nuove strategie. Nell'ottica dei produttori di televisori, il logo dei principali operatori OTT già preinstallati negli stessi gli permette di avere maggiore visibilità soprattutto nell'attuale saturazione del loro mercato delle vendite. Avere i principali OTT già presenti nell'interfaccia principale delle Smart TV, infatti, è una questione particolarmente critica in quanto la Smart TV deve essere un ambiente adeguatamente popolato per poter soddisfare le esigenze dell'utilizzatore.

Lo switch-off verso il DVB-T2 è un argomento attualmente critico dato che nei prossimi tre anni verranno cambiati molti televisori nelle case europee. Infatti, entro il 30 giugno 2022,

come previsto dalla legge dello Stato italiano, tutte le reti televisive passeranno allo standard DVB-T2 (Digital Video Broadcasting - Second Generation Terrestrial) e i consumatori dovranno quindi dotarsi di un nuovo televisore o di un decoder per poter continuare a ricevere le trasmissioni televisive.

Questo switch-off rappresenta l'opportunità, per gli operatori televisivi come RAI, di spingere il proprio pubblico sulla piattaforma digitale, dato che per accedere a RaiPlay si ha bisogno di una Smart TV oppure di dispositivi per lo streaming (Smart Box), come Amazon TV Firestick, Apple TV, Google Chromecast.

Considerando la modalità di accesso ai contenuti online dalla TV, la tecnologia HBBTV (Hybrid Broadcast Broadband TV) dei canali televisivi si propone di costituire un ambiente omogeneo in modo che i broadcaster non siano tenuti a sviluppare un'apposita applicazione per ogni marchio e versione di televisori; tuttavia, la sua effettiva incidenza nel consumo online sulle Smart TV risulta essere insoddisfacente.

La tecnologia HBBTV permette di navigare nel catalogo dei contenuti online dei broadcaster nel momento in cui ci si trova sintonizzati sugli specifici canali proprietari. Tale funzione estende la fruizione della visione broadcast senza passare sull'ambiente digitale della Smart TV per accedere all'app della piattaforma online del broadcaster. I canali televisivi possono quindi offrire un accesso ai propri contenuti online anche senza dover necessariamente sviluppare e proporre una propria app sull'hub della Smart TV (offrendo comunque un'esperienza meno coinvolgente, mirata, fruibile ed apprezzabile visivamente).

Questa tecnologia può rappresentare un limite per i broadcaster che cercano di spostare il pubblico sulla propria applicazione nell'ambiente Smart ma dall'altra parte può costituire una valida alternativa di accesso ai contenuti online qualora l'app del canale televisivo non sia disponibile o funzionante nell'hub della Smart TV e quindi è anche un elemento da utilizzare nella stretta di accordi commerciali, in pugno al contraente audiovisivo.

Oltre al posizionamento dell'app OTT nella Smart TV, un elemento oggetto frequente di accordi commerciali tra i due soggetti sono le inserzioni pubblicitarie relative ai programmi disponibili nelle varie app. I programmi pubblicizzati in tali inserzioni, vengono scelti direttamente dall'OTT sulla base del traffico dello specifico utente all'interno della propria app; contribuisce all'organizzazione delle inserzioni, ovviamente, anche il marchio della Smart TV al fine di poter configurare la giusta esperienza dell'utente sulla base dei suoi movimenti all'interno della piattaforma generica della Smart TV. Infatti, i dati sull'utente

possono essere raccolti ed elaborati dalle Smart TV fino al limite dell'accesso alle app poiché, una volta che l'utente entra nella piattaforma OTT, i suoi dati vengono raccolti ed elaborati esclusivamente da questa.

Il modello televisivo classico, dove il broadcaster produce i contenuti o paga chi li fornisce per distribuirli, muta in un modello in cui i fornitori di contenuti pagano il mezzo per l'accesso alla massa di utenti che lo stesso raggruppa, grazie al controllo che quest'ultimo esercita sulla tecnologia distributiva. Il fattore chiave è rappresentato dall'aggregazione di una massa importante di utenti, su scala globale, e dal controllo degli strumenti attraverso i quali gli utenti accedono ai contenuti. Ciò consente al soggetto che controlla i canali di accesso di imporre ai fornitori di contenuti un "pedaggio" per raggiungere l'utenza e di svolgere attività di profilazione degli accessi, sfruttando i relativi dati sul mercato pubblicitario.

RaiPlay risponde alla domanda del consumatore digitale, il quale non vuole limiti di tempo, di luogo, di strumento per usufruire dei contenuti. Il consumatore tipico di RAI è un consumatore televisivo abituato ai vincoli di tempo (attraverso il palinsesto), di strumento (attraverso la televisione), di luogo (nella propria abitazione). RaiPlay è un prodotto realizzato internamente alla RAI.

Sono tre le direttrici che spingono RAI verso l'ambiente digitale: valorizzazione del *brand*, maggiore accessibilità ai contenuti, cooperazione con i produttori.

Con il lancio del progetto di RaiPlay si intendeva seguire due obiettivi: cogliere le esigenze del nuovo consumatore digitale e traghettare il tradizionale consumatore verso l'ambiente digitale. Infatti, non si tratta di una situazione in cui è il consumatore che cerca RaiPlay ma è questa a cercare di raggiungere il consumatore con l'obiettivo di adempiere alla propria *mission*. Con il progetto di RaiPlay la RAI cerca di cogliere tutte le opportunità di innovazione di prodotto, cioè un'innovazione specifica.

Oggi, cambia il ruolo dell'innovatore in una media company. La RAI sta diventando un'azienda di dati, rispetto al passato si sta rimodellando come tutte le altre aziende. Oggi il dato è un asset fondamentale anche per RAI e imparare a gestirlo è uno degli elementi di maggiore informazione. Non solo per sviluppare conoscenza di utenti e clienti ma soprattutto per immaginare nuovi modelli di intercettazione dell'audience. Bisogna mettere insieme i dati di *comfort* che RAI ha storicamente sempre gestito con dati da ambiti completamente nuovi. In particolare, si ha la possibilità di aggiungere nuovi dati da tre ambiti: il mondo

delle cose, dall'integrazione delle proprie piattaforme con piattaforme di terzi che diventano interoperabili e, infine, dal comportamento degli utenti che, lasciando le loro impronte digitali, permettono di costruire modelli operativi e strategici diversi (Teruzzi, 2018).

Attualmente RaiPlay è disponibile su dispositivi mobili (iOS e Android), Browser (Chrome, Firefox, IE, Edge, Safari), Smart TV (HbbTV, Tizen, WebOs, Android TV, TvOS- a breve anche sui sistemi proprietari di Hisense e TP Vision), Fire TV e Chromecast.

Il cambiamento più interessante a cui RAI assiste con attenzione e interesse nel 2020 riguarda la diffusione e l'uso delle Smart TV poiché queste si stanno evolvendo con estrema rapidità diventando più facili da utilizzare per l'utente, nonché vi è l'opportunità di sfruttamento dello switch-off alla nuova tecnologia di trasmissione televisiva che incrementerà notevolmente la vendita delle Smart TV in cui RAI ha l'obiettivo di essere presente con l'applicazione di RaiPlay preinstallata in tutti i sistemi operativi dell'ambiente smart.

RaiPlay ha una conoscenza poco diffusa soprattutto rispetto ai grandi player internazionali, ma ha una visibilità in crescita. Per un operatore della TV generalista, quale RAI, passare ad un consumo non lineare risulta più complesso rispetto ad essere dei nativi digitali che dispongono di soli titoli catalogati, mentre RAI offre anche le dirette e i contenuti dei canali TV lineari sulla piattaforma digitale; si evolve quindi il pensiero editoriale digitale, occupato nel disegnare un mondo fruibile e accessibile ma soprattutto apprezzabile dal punto di vista grafico.

RAI offre canali disponibili sia sulla TV lineare che su internet e da novembre dispone di un'offerta apposita per i canali digitali, non disponibili quindi sulla TV lineare. Proprio questa offerta permette a RAI di differenziarsi rispetto ai competitor *full digital*, ovvero, riesce a sfruttare positivamente la sua natura di TV lineare.

Il percorso progettuale di RaiPlay è stato: seguire il mercato, realizzare prodotti utilizzabili in maniera piacevole, riportare i canali televisivi e radiofonici RAI su Internet, sviluppare contenuti originali.

Una RAI innovativa può avere il potere di diventare la forza trainante della trasformazione digitale dei servizi per il Paese, essendo l'Azienda di servizio pubblico radiotelevisivo. La RAI si qualifica come la prima industria culturale italiana e che nella storia del Paese ha contribuito in maniera fondamentale all'alfabetizzazione; in questo senso la RAI traina lo

sviluppo culturale dell'intera popolazione nazionale. Oltre questo aspetto, con il suo lavoro RAI contribuisce all'arricchimento dell'offerta audiovisiva italiana.

Nello sviluppo della nuova piattaforma, RAI ha utilizzato una strategia che prevedeva il lancio di nuovo programma, "Viva RaiPlay!" condotto da Fiorello, trasmesso in diretta nelle prime puntate, sia sulla TV lineare che sulla piattaforma digitale e poi trasmesso in diretta esclusivamente sulla piattaforma digitale. È il primo progetto internazionale multipiattaforma per quanto riguarda lo show dal vivo, definendo un primato per RAI. Con questo percorso, non solo si è voluto dare il via all'arricchimento dei contenuti disponibili online, ma si è cercato soprattutto di accompagnare lo spettatore lineare sulla nuova piattaforma digitale, fidelizzandolo inizialmente ad un programma che poi ha potuto seguire solo online, e per colmare il *gap* digitale presente nel territorio italiano data la natura di servizio pubblico di RAI.

Il programma "Viva RaiPlay!" ha registrato un notevole utilizzo dell'app RaiPlay sulle Smart TV, segno che la RAI sta adempiendo al suo obiettivo di alfabetizzazione digitale soprattutto attraverso queste tecnologie poco utilizzate dal pubblico.

La User Experience offerta dalla piattaforma digitale RAI è coerente in tutti i *device*, declinata in maniera differente per ogni dispositivo e il brand "RaiPlay" è unico e distintivo in ogni interfaccia. La User Experience viene garantita dalla riprogettazione di RaiPlay su ciascun ambiente di fruizione.

Lo standard ISO 9241 definisce la User Experience come le percezioni e le risposte di una persona che risultano dall'utilizzo di un prodotto, sistema, o servizio. Sulle TV tradizionali la User Experience era limitata al solo guardare i contenuti trasmessi (Jang, 2019).

La nuova RaiPlay nasce da un lavoro complesso anche sulla parte grafica e testato su gruppi di utenti con il Politecnico di Milano. L'esperienza che si vuole proporre è riconoscibile su tutte le piattaforme: tutte le funzioni sono identiche su tutti i *device* e sono inseriti anche i sistemi di raccomandazione in linea con i gusti e le preferenze dell'utente mantenendo un algoritmo da servizio pubblico (Prima online, 2019).

La profonda trasformazione nel modo di fruire contenuti televisivi è ormai cosa certa. È sempre più evidente che i *second screen* (pc, tablet, smartphone) siano diventati un'estensione strutturale del mezzo televisivo, al punto che i produttori di contenuti sono chiamati ad affrontare la sfida di fornire vere e proprie esperienze di intrattenimento e

informazione visualizzabili attraverso diversi strumenti di fruizione in sinergia tra loro. Da queste considerazioni derivano nuove opportunità per l'intero comparto della produzione televisiva. I social media, in particolare, possono incrementare la conoscenza della percezione dell'utente rispetto ai programmi e allo stesso tempo massimizzare l'audience raggiungibile da più schermi. Il quadro che ci si prospetta richiede di offrire non più semplici prodotti televisivi come audio/video lineari ma veri e propri percorsi esperienziali, una profonda trasformazione dell'offerta televisiva non solo multi-*device* ma ritagliata sulle necessità dell'utente, in grado di cogliere l'utente nelle più diverse situazioni. In questo contesto diventa essenziale individuare quali sono le sinergie tra il mondo televisivo e quello online, con particolare attenzione verso i social network, e quale livello di integrazione e collaborazione si può raggiungere tra i due mondi (RAI, 2015).

Per avviare il processo di trasformazione digitale, RAI ha fondato nel 2016 una nuova area organizzativa facente capo alla Direzione Generale: Rai Digital. Rai Digital nasce da un riadattamento della precedente "New Media Platforms". Molte risorse impiegate in Rai Digital provengono in prima parte da Rai Expo, la struttura di RAI che si è occupata di far conoscere al pubblico l'evento di EXPO 2015. Il primo compito dell'area Digital era di riadattare i contenuti televisivi a un linguaggio informatico. La direzione di RaiPlay e Digital, oggi, sostituisce la precedente Rai Digital, con competenze editoriali; la sezione tecnica è trattata dalla direzione Reti e Piattaforme.

Nel processo di trasformazione digitale sono stati coinvolti pressoché tutte le aree occupazionali in RAI. L'area principale di intervento è stata RaiPlay e Digital che fa capo alla Direzione Generale Corporate; anche la direzione Reti e Piattaforme ha dovuto fronteggiare la nuova modalità di distribuzione online dei contenuti audiovisivi, tenendosi sempre in collaborazione con il settore tecnico. L'area editoriale è impegnata nella creazione di contenuti che si adattano ai nuovi formati di fruizione dell'intrattenimento audiovisivo, sfruttando il maggior numero di tecnologie in possesso della popolazione nazionale. In un processo di diffusione digitale non può essere non considerato l'ambito della gestione delle *privacy policies* che deve concentrarsi sul rispetto della privacy degli utenti nei portali online, ovvero questioni che ai tempi della sola TV broadcast non emergevano. L'area della pubblicità ha osservato e proposto cambiamenti nella promozione dei prodotti/servizi clienti in nuove strade digitali indirizzate in maniera più accurata verso i consumatori, avviando anche un processo di riallocazione dei ricavi dell'Azienda. Di fondamentale importanza è divenuta l'esperienza utente complessiva proposta alla popolazione italiana, richiedendo

sempre più competenze qualificate nell'elaborazione di una User Experience adatta alla piattaforma online RaiPlay su tutti i dispositivi, mentre nella TV broadcast ci si concentrava sul semplice logo dei canali e il loro posizionamento sul ricevitore.

RAI continua con Rai Academy a perseguire la formazione in competenze tecnologiche dei propri dipendenti, per far fronte alla necessità di sviluppare e anticipare prodotti e servizi innovativi in un mercato in rapida evoluzione che richiede sempre più innovazione. Focalizzandosi sul processo di sviluppo delle competenze interne e acquisizione di nuove competenze formate, è possibile far fronte “all’invasione” dei grandi operatori internazionali dell’audiovisivo in territorio nazionale, nonostante ci sia voluto più tempo per avviare un processo di trasformazione digitale interno.

L'utilità del consumatore finale nel mondo delle comunicazioni è funzione della quantità e della qualità dei prodotti sviluppati dai fornitori di servizi e contenuti (nonché di altri elementi tra cui la velocità della connessione fornita dagli ISP). Allo stesso modo, la funzione di produzione dei fornitori di servizi e contenuti è influenzata positivamente dal numero di utenti che accedono alla rete (nonché da altri elementi tra cui la velocità della connessione). L'incontro delle due parti, che rappresentano i due versanti del mercato, è agevolato dall'azione di un agente, il *gate keeper*, che fornisce servizi di intermediazione per i quali i soggetti appartenenti ai due versanti del mercato sono disposti a corrispondere un pagamento (AGCOM, 2013).

Le Smart TV sono un elemento di sfida principale in questo contesto di trasmissione digitale e vengono considerate complesse nelle funzionalità anche dal pubblico giovane. La difficoltà principale riguarda il sistema di navigazione con il telecomando, soprattutto quando bisogna digitare il testo per poter cercare un contenuto specifico. A tal proposito si cerca di ovviare con la ricerca vocale o tramite catalogazioni facilmente fruibili per l'individuazione del contenuto ricercato in breve tempo e con pochi passaggi.

Nel processo di stipula di accordi commerciali tra RAI e Smart TV, è possibile immaginare una semplice analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) per individuare i punti di forza su cui le due parti possono far leva, i punti di debolezza da fronteggiare o almeno da tenere in conto, le opportunità per visionare la strada in cui muoversi per raggiungere il successo dei propri obiettivi, i rischi a cui prestare estrema attenzione. L'analisi permette una visione semplice dei principali elementi che incidono nella scelta delle strategie di contrattazione delle parti che perseguono rispettivamente i propri interessi:

per la Smart TV vi è l'obiettivo di aumentare l'acquisto dei televisori, di aumentarne il consumo, di spingere all'acquisto di altri dispositivi e servizi complementari dello stesso marchio; per poter raggiungere questi principali obiettivi, la Smart TV deve rendersi valida nell'acquisto offrendo, oltre ad una fondamentale basilare estrema qualità dello schermo, un ambiente digitale popolato che agevoli il consumatore nell'accesso ai suoi servizi streaming preferiti, il servizio principale per cui viene utilizzato lo smart hub della TV. Dalla parte di RAI, l'obiettivo principale è raggiungere tutta la popolazione italiana, oltre che sulla TV broadcast, anche online attraverso la propria app; per aderire alla propria *mission*, RAI deve rendere disponibile la propria applicazione di RaiPlay su quanti più dispositivi possibili e, quindi ma soprattutto, sulle Smart TV.

Per individuare il punto di accordo di entrambe le parti, una offrirà all'altra tutti i propri aspetti positivi per calcare la propria forza di mercato e raggiungere una decisione di comune accordo al minor prezzo possibile e con il maggior vantaggio possibile.

RAI può contare su una profonda conoscenza del territorio e su un'ampia platea di telespettatori a livello nazionale che pretendono di trovare un accesso facilitato ai suoi contenuti online. A fronte di ciò, la Smart TV avrà tutto l'interesse di avere l'app di RaiPlay preinstallata sui suoi televisori, contando su una ripresa delle vendite e dell'utilizzo. Tuttavia, l'intero processo di trasformazione digitale può rappresentare per RAI sia un rischio che un'opportunità, e questo significa che dovranno essere trattati tutti i vantaggi e gli svantaggi del caso con estrema cautela e in maniera strategica.

La strategia seguita nelle negoziazioni dagli operatori OTT segue lo sfruttamento dell'onda emotiva, le *subscriptions* a pagamento (non previste nel caso della televisione pubblica RAI), i rapporti personali con i marchi produttori di televisioni.

Una percentuale delle *subscriptions* è destinata ai produttori di televisori, quindi ciò determina un fattore di negoziazione in meno su cui RAI può far leva in merito alla propria indicizzazione sulla piattaforma televisiva smart.

La RAI sviluppa strategie alternative alle *subscriptions*, che le permettono di poter divenire un *must have* per le Smart TV; a tal fine sviluppa ed applica in particolare una strategia di co-marketing, ovvero, attraverso gli accordi con i produttori di Smart TV, permette a queste di essere maggiormente visibili nei punti vendita e ne giova in termini di posizionamento dell'app tra i primi posti facilmente accessibili per lo spettatore nell'interfaccia principale

delle Smart TV. Infatti, RaiPlay è la piattaforma con il maggior numero di utenti registrati, pari a 15 milioni.

RAI ha avviato le sue manovre strategiche in materia di indicizzazione dell'app dapprima con i principali grandi marchi di Smart TV, ovvero, i più venduti nel mercato europeo, ma senza soluzioni soddisfacenti; RAI si è mossa poi nella realizzazione di accordi commerciali con i marchi minori di Smart TV, i quali mostrano maggior margine di manovra strategica, affinché divenisse indispensabile anche per i marchi principali dopo aver conquistato un largo interesse da parte dei consumatori. Per quanto riguarda il tasto dedicato dell'app sul telecomando della Smart TV, RAI si è mossa nel senso opposto iniziando, cioè, dai marchi minori di Smart TV, essendo stati proprio questi ultimi a proporsi proattivamente per l'inserimento del tasto, dopo aver constatato la larga diffusione di RaiPlay nel nostro Paese.

Le dimensioni su cui può far leva la Smart TV nelle partnership sono: posizionamento nel mercato (inteso come vendite nel mercato europeo) e prospettive (fase del ciclo di vita del prodotto, nuovi prodotti in sviluppo), software semplice ed economico per i programmatori delle app OTT, sistema di raccolta dei dati sull'utente condivisi con gli operatori OTT, ambiente dell'hub adeguatamente popolato con altri OTT principali, caratteristiche specifiche dei dispositivi (qualità schermo, facilità di fruizione dell'interfaccia utente, telecomando, ecc), forme di promozione delle app degli OTT o dei contenuti offerti dagli stessi.

Dall'altra parte, è possibile individuare su cosa possono far leva gli OTT nelle negoziazioni con le Smart TV: audience, prospettive (progetti editoriali), *subscriptions* e percentuale delle stesse destinata alle Smart TV, diffusione del servizio (utilizzatori), servizi/funzioni che richiedono l'utilizzo di dispositivi Smart che i marchi hanno interesse a vendere e far utilizzare, onda emotiva e prospettive, capacità di programmazione per i software delle Smart TV.

Non è possibile definire che ci sarà una stabilizzazione di un business model definitivo in questo mercato poiché gli accordi commerciali variano a seconda delle circostanze.

Il tasto sul telecomando permette un accesso diretto all'app ma rappresenta anche uno strumento di valorizzazione del *brand* OTT nonché un elemento utile a promuovere le vendite dei televisori che ne sono dotati. Anche sul telecomando inizia quindi a presentarsi il problema di valorizzazione delle posizioni come nel caso dell'interfaccia della Smart TV.

RAI negozia anche con i produttori di *device* che permettono di far operare le TV lineari come le Smart TV, ovvero Amazon TV Firestick, Google Chromecast, Apple TV, Tim Vision Box. RAI è infatti mossa dall'intento, quasi dovere, di riuscire a raggiungere il pubblico su tutte le vie possibili e nella maniera che ne faciliti quanto più possibile l'accesso ai contenuti. A tal proposito RAI è concentrata anche nello sviluppo di software specifici per un pubblico non vedente o non udente; Sanremo è stato trasmesso, infatti, in diretta in LIS su un canale aggiuntivo. In questo senso, quindi, RAI si muove anche nell'innovazione di prodotto.

Un principale vantaggio degli OTT proprietari di tecnologie, come Amazon e Apple, è la possibilità di avere ulteriori fonti di guadagno, non solo nella vendita del dispositivo tecnologico fisico, ma anche nella negoziazione del posizionamento delle app dei competitor OTT, la vendita degli spazi pubblicitari agli stessi, la raccolta e il trattamento di una maggiore quantità di dati.

Alcuni marchi produttori di Smart TV hanno sviluppato e sviluppano un proprio ecosistema che controlla la domotica di tutta la casa.

In particolare, Samsung ed LG sono i principali player impegnati nell'elaborazione di un'offerta di prodotti Smart Home tra loro collegati, che gli consente di applicare strategie di fidelizzazione del cliente e un abissale lavoro di raccolta ed elaborazione dati a proprio favore. Anche queste strategie attuate dai marchi produttori di Smart TV possono influire sullo sviluppo delle loro quote di mercato a lungo termine offrendo una capacità di diffusione agli OTT più solida e con lunghe prospettive. Infatti, offrire dispositivi per l'ambiente Smart Home, significa consentire al consumatore di controllare tutti gli oggetti della casa collegati ad una connessione internet e ad un centro di controllo, inclusa la Smart TV.

L'Hub domestico non ha possibilità di decollare senza la raccolta e l'elaborazione dei dati tramite le app, per questo, la presenza di specifiche app OTT nell'ambiente smart dei televisori, sono essenziali alla contribuzione nella creazione di un intero ecosistema in cui il centro di controllo è rappresentato dalla TV. Di conseguenza, più il televisore è integrato in un ambiente domestico digitale, maggiore sarà la necessità di instaurare accordi commerciali ad hoc con i vari operatori preinstallati nel suo ambiente smart, al fine di offrire un servizio digitale domestico completo in ogni ambito.

Nel mondo dei media, la pubblicità tende a seguire l'attenzione e il comportamento del consumatore; la pubblicità e il commercio crescono parallelamente su nuove piattaforme e

su nuovi canali. Attraverso i dispositivi a comando vocale è possibile raccogliere una grande quantità di preziosi dati, quindi permettono di avere un asset aggiuntivo su cui elaborare strategie e nuove fonti di ricavi.

La ricerca vocale costituisce un tema che necessita di una riflessione delicata a causa delle varie privacy policies, ma anche perché sarà uno strumento inevitabile per essere individuati dai consumatori come operatori OTT. Anche i telecomandi potranno presto includerla non appena si sarà studiato e diffuso un sistema software che lo permetterà all'interno degli ambienti digitali delle Smart TV, già comunque introdotto da Sky.

Tuttavia, tale funzione, può essere introdotta dall'operatore OTT in maniera diretta sulla propria app consentendo la ricerca dei contenuti presenti esclusivamente al suo interno, senza consentire un contatto con i dati da parte della Smart TV o da altre app. Questa scelta di introdurre la ricerca vocale nella propria app sulle Smart TV, necessiterà, quindi, di ulteriori accordi commerciali con i produttori degli apparecchi televisivi che saranno dotati di un telecomando che permette tale interazione, oppure con i produttori di speaker interattivi.

Nei processi di innovazione, RAI può contare sul CRITS, il Centro Ricerche, Innovazione Tecnologica e Sperimentazione RAI, nato a Torino nel 1930, e che collabora nella definizione della strategia tecnologia di evoluzione attraverso la pianificazione delle attività tecnologiche.

Un'innovazione proposta lo scorso inverno, è Rai Bridge, un sistema di *companion screen* che consiste nell'utilizzare i dispositivi mobili come spazi aggiuntivi in cui fornire contenuti di arricchimento in modo sincronizzato. Ad esempio, durante la visione di una *news*, sul dispositivo mobile possono essere trovate ulteriori informazioni sul contesto del fatto come le persone coinvolte, le posizioni e le loro opinioni, analisi approfondite, mappe e grafici, foto e video aggiuntivi, ecc.

Altra innovazione introdotta dal Centro Ricerche Innovazione Tecnologica e Sperimentazione (CRITS) di RAI, in collaborazione con Rai Responsabilità Sociale e Rai Digital, è il progetto "TV rallentata" (2018), con l'obiettivo di arricchire l'offerta Rai per il Sociale e prevede la realizzazione di un servizio che consenta di migliorare la fruibilità dei programmi televisivi rallentandoli in modo da presentarli ad una velocità ottimale.

La negoziazione tra OTT e produttori di Smart TV mette in conflitto interessi contrastanti tra l'industria dei *device*, che vuole estrarre valore dal carattere proprietario dell'ecosistema e della piattaforma tecnologica incorporata nel televisore, e fornitori di servizi audiovisivi che intendono sottrarsi a quella che interpretano come una rendita di posizione tecnologica. Il caso RaiPlay mostra una visione d'interessi convergenti: da un lato, un buon posizionamento di RaiPlay favorisce la fruizione dei contenuti RAI, la *brand awareness* della stessa RaiPlay e la qualità della User Experience; dall'altro, il pre-posizionamento sullo schermo di un OTT forte costituisce un vantaggio competitivo per il produttore di Smart TV, perché avere nella *gallery* i principali *brand* costituisce per il consumatore un plus che può spingere a comprare un televisore invece di un altro. Un produttore di Smart TV che in un determinato mercato ha una piccola quota di mercato e che desidera espandere la propria presenza sarà portato a offrire condizioni di favore agli OTT che hanno già un radicato rapporto con il consumatore; il calcolo in questo caso porterà il produttore a considerare più rilevante il valore derivante da un aumento della quota di mercato rispetto a quello che può estrarre da accordi per concedere un buon posizionamento agli OTT. Al contrario, un produttore che abbia già una significativa quota di mercato cercherà di estrarre più valore possibile dal negoziato con gli OTT.

Lo spazio nelle *gallery* è limitato, solo gli OTT più forti possono aspirare a negoziare la propria presenza. Questo accentua la preesistente gerarchia di mercato, che vede al vertice un numero ristretto di OTT globali con accanto un numero ancor più ristretto di OTT nazionali. La divaricazione tra vincenti e perdenti tra gli OTT si allarga: chi è troppo debole per posizionarsi nelle *gallery* perderà ulteriormente posizioni nella visibilità da parte dell'utente e, quindi, nel consumo.

La seconda considerazione riguarda la logica sistemica all'interno della quale il posizionamento dell'app di un OTT sulle Smart TV deve iscriversi. RAI non ha solo sviluppato RaiPlay ma ha anche avviato progetti complessi di digitalizzazione e innovazione, dalla realtà virtuale allo sfruttamento delle potenzialità del 5G. Se guardiamo tutti questi processi da un punto di vista più generale, vediamo che la negoziazione tra OTT e produttori di Smart TV è interazione tra ecosistemi tecnologici, che può assumere la forma di competizione ma anche di cooperazione. Se ha prospettive più ampie, l'accordo tra un OTT e un produttore di *device* non si determina a partire dalla capacità di estrarre valore dalla rendita tecnologica, ma si misura sulla capacità di creare vantaggi reciproci nel rapporto con il consumatore.