

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Economia e gestione dei media

Il caso “Viva RaiPlay!”: sperimentazione di un modello di intrattenimento ibrido

Prof. Luca Balestrieri

RELATORE

Prof. Gianluca Comin

CORRELATORE

Vittoria Alessandro

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

IL CASO “VIVA RAIPLAY!”: SPERIMENTAZIONE DI UN MODELLO DI INTRATTENIMENTO IBRIDO

INDICE

<i>Introduzione</i>	3
---------------------------	---

Parte prima

CAP.1 L’industria audio-visiva: nuovi scenari competitivi

1.1 L’evoluzione dell’industria audio-visiva.....	5
1.2 I broadcaster: la tradizionale offerta lineare.....	10
1.3 Il passaggio all’on demand: pay tv ed OTT.....	17
1.4 La trasformazione digitale dei broadcaster.....	20

CAP.2 Video on Demand(VOD) e broadcaster: modelli a confronto

2.1 S-VOD: l’attuale competitor dei broadcaster.....	24
2.2 La pubblicità: spartiacque tra i due modelli.....	29
2.3 Come sta cambiando il tempo dell’utente?.....	35
2.4 Nuove frontiere dell’intrattenimento televisivo.....	41

Parte seconda

CAP.3 Il caso “VIVA RAIPLAY!”

3.1 RaiPlay: l’ingresso della Rai nel digitale.....	44
3.2 Viva RaiPlay!: il varietà innovativo.....	49
3.3 L’innovazione: un prodotto ibrido.....	52
3.4 Gli obiettivi di Viva RaiPlay!.....	55
3.5 Viva RaiPlay! a confronto con altri generi di intrattenimento.....	57
3.5.1 S-VOD: Netflix.....	58
3.5.2 La stand-up comedy.....	60
3.6 I risultati: luci e ombre dell’esperimento.....	62

Conclusioni	75
--------------------------	----

Bibliografia	77
---------------------------	----

Sitografia	81
-------------------------	----

Ringraziamenti	83
-----------------------------	----

Introduzione

Il settore dei media è stato protagonista nell'ultimo decennio di un cambiamento rapido e radicale. L'avvento del digitale ha condizionato le strategie dell'industria audiovisiva, attraverso la sperimentazione di nuovi generi televisivi. Per quanto riguarda in particolare la Rai, la digitalizzazione è rappresentata dalla sua piattaforma RaiPlay, prodotta in azienda, esempio di avanguardia nel VOD (Video on Demand), ma allo stesso tempo anche tv lineare IP.

Dopo una prima concezione della piattaforma, avvenuta nel 2016, e delle sue applicazioni per i diversi dispositivi tecnologici, la RAI ha elaborato una nuova strategia, riorganizzando l'interfaccia principale della piattaforma Raiplay e innovando allo stesso tempo i contenuti della propria offerta, sempre più originali e con autonomia editoriale rispetto all'offerta televisiva broadcast, per adattarsi all'evoluzione delle abitudini del pubblico televisivo italiano.

Obiettivo di questo lavoro è analizzare un caso specifico di innovazione del prodotto d'intrattenimento, all'interno dell'offerta digitale, che prova a ibridare elementi della tv lineare broadcast con il linguaggio innovativo dell'online, nell'ambito di una strategia d'offerta rivolta a integrare diversi segmenti di pubblico più "tradizionale" nella nuova user experience digitale.

Attraverso questa analisi teorica, arricchita da testimonianze "sul campo" di alcuni "addetti ai lavori", s'intende verificare se l'impresa televisiva digitale rientri nei modelli economici già consolidati – Tv pubblica, commerciale e a pagamento – o se possa avere successo un nuovo tipo di offerta supportata da un modello produttivo ibrido.

Per rispondere a tali interrogativi si è provveduto ad esaminare più da vicino il caso italiano "Viva RaiPlay!", varietà lanciato a novembre 2019 su Rai1 e successivamente trasferito sulla piattaforma RaiPlay, archetipo di una nuova forma di intrattenimento ibrido che i broadcaster stanno attuando per competere all'espansione sempre più evidente degli OTT, in particolar modo i VOD (Video on Demand). Si tratta del primo programma realizzato in esclusiva e trasmesso in diretta online da un'emittente televisiva, frutto di una strategia del tutto nuova. Infatti, è stato in un primo momento trasmesso sia in TV che online, per poi continuare esclusivamente online.

Con questa modalità di proposta, RAI ha voluto far avvicinare il pubblico televisivo alla sua piattaforma IP, soprattutto coloro i quali non hanno familiarità con l'utilizzo di mezzi tecnologici.

Il primo capitolo, con l'utilizzo di fonti nazionali ed internazionali, sarà dedicato alla ricostruzione della situazione attuale dell'industria audio-visiva: una rassegna della letteratura che ci permetterà di comprendere l'evoluzione in corso, partendo dal classico modello lineare dei broadcaster ed arrivando sino all'avvento delle attuali forme intrattenimento *on demand*.

Si proseguirà, nel secondo capitolo, ad approfondire il rapporto tra broadcaster e VOD, in particolar modo gli S-VOD, come Netflix, Amazon Prime Video o Disney+, che in questo momento storico sembrano essere i reali competitors dei broadcaster. Mettendo in evidenza somiglianze e nette differenze tra i due modelli produttivi, si analizzerà come siano cambiati i gusti e le priorità dell'utente, e come questo abbia spinto i broadcaster a trovare nuove strategie competitive.

Nel terzo capitolo, si affronterà il caso specifico del programma Viva RaiPlay!: dopo aver presentato questo nuovo modello di intrattenimento misto, digitale-televisivo, si spiegherà il perché di tale innovazione, paragonando il varietà ad altri generi di intrattenimento; si illustreranno altresì gli obiettivi e i risultati di questa sperimentazione, nonché le criticità riscontrate dalla Rai.

Fine ultimo dell'elaborato è quello di capire se, nello scenario attuale di intrattenimento, questa "ibridazione" abbia funzionato e se si possa delineare un possibile futuro di evoluzione del prodotto.

Il metodo usato si è articolato: in interviste alla direttrice di RaiPlay e ai realizzatori del programma, per una descrizione e una valutazione dell'esperimento; in una mia analisi dell'efficacia del programma sulla base dei dati quantitativi relativi all'ascolto e alla composizione demografica del pubblico coinvolto.

CAPITOLO I - L'industria audio-visiva: nuovi scenari competitivi

1.1 L'evoluzione dell'industria audio-visiva

L'industria dei media sta affrontando nel corso degli ultimi anni cambiamenti di grande rilevanza; lo scenario mondiale è contrassegnato da crisi della globalizzazione, attacco alla società multiculturale, crisi economica e sociale non del tutto superata dalla metà del 2008, con effetti negativi sul livello dei consumi e degli investimenti. Il tutto aggravato dall'emergenza sanitaria conseguente al diffondersi della pandemia da Covid-19. In questo complesso quadro quale ruolo giocano i media?

L'innovazione tecnologica esponenziale e la trasformazione digitale hanno rappresentato la vera ancora di salvezza e consentito in tempi molto rapidi di rimodellare i processi e i comportamenti delle persone e delle imprese. Queste ultime hanno dovuto cambiare e reinventarsi, mutando strategie aziendali preesistenti e consolidate, cercando di cogliere nuove opportunità dalle criticità; molte di esse sono diventate leader del cambiamento. Questo vale anche per il settore audiovisivo, coinvolto da una forte accelerazione sia dal punto di vista dell'innovazione tecnologica, sia dal punto di vista dei player - con l'ingresso nel mercato delle *web company* e delle *tech industries* - sia, infine, dal punto di vista dell'iter organizzativo e della catena del valore per tutti i protagonisti: vecchi e nuovi. I grandi cambiamenti implicano una leadership coraggiosa e un ruolo centrale per la tecnologia. Ciò è di fondamentale importanza non solo per ripartire ma per anche per costruire un futuro migliore di quello pre-pandemia. Le aziende hanno anche imparato che “i leader non aspettano la nuova normalità ma la creano”. “L'era dei c.d. *fast follower* di fatto è finita ed il cambiamento è uno stato permanente”. È questo il messaggio del report Technology Vision 2021 di Accenture:¹ non esiste leadership che non sia anche tecnologica e la difesa dello status quo non consente alle aziende di continuare a crescere; non ci sarà spazio per chi resta ancorato al passato. La grande diffusione dei mezzi di comunicazione di massa (*mass media*) nel XX secolo ha segnato l'inizio di una nuova era della civiltà umana, provocando rapide e profonde trasformazioni nella società contemporanea, che hanno riguardato lo stile di vita e i valori di riferimento delle persone e soprattutto il modo di impiegare parte del tempo libero.

¹ Azienda leader nei settori Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations.

La televisione è il più influente dei mezzi di comunicazione, quello che ha avuto l'impatto più potente e più rapido. Dal mondo della parola, scritta e parlata, si è passati al mondo dell'immagine.

L'immagine ha sostituito il discorso.² Ma mentre il mondo della parola “punta sulla logica, i rapporti di successione, la storia, l'esposizione, l'obiettività, il distacco e la disciplina”, il mondo dell'immagine, della televisione in particolare, è “imperniato sulla fantasia, il racconto, la contemporaneità, la simultaneità”.³

Già nel 1842 un inventore scozzese, Alexander Bain, ebbe l'idea di trasmettere a distanza immagini trasformate in segnale elettrico. In realtà, alla realizzazione della televisione si è giunti attraverso una serie di piccoli passi. La prima data da citare è il 1876: in quell'anno, il fisico tedesco Eugen Goldstein scoprì che in un tubo di vetro svuotato dall'aria correva un flusso di radiazioni che correva dal polo negativo ("catodo") a quello positivo ("anodo"). Questi raggi, che nel punto di arrivo generavano luminescenza su uno schermo posto all'estremità del tubo, furono chiamati da Goldstein "raggi catodici". Soltanto più avanti si scoprì che la modulazione dei raggi catodici avrebbe potuto riprodurre le immagini su uno schermo, denominato appunto a tubo catodico. Tale tipologia fu utilizzata fino all'inizio degli anni 2000, quando gli schermi della tv a tubo catodico sono stati sostituiti da schermi a LCD (Liquid crystal display «Schermo a Cristalli liquidi»), al plasma e a LED, che offrono qualità di immagini migliori.

La prima forma di televisione era elettromeccanica e venne brevettata nel 1885 da uno studente tedesco, Paul Gottlieb Nipkow, che inventò il principio alla base della televisione dei nostri giorni, ossia la suddivisione dell'immagine in unità più piccole che possono essere trattate e trasmesse separatamente e a distanza. Fu chiamata elettromeccanica per distinguerla dalla televisione elettronica inventata negli anni successivi e diffusa solo in alcuni Stati del mondo. In Italia fu oggetto di sperimentazione, ma già nel 1939 fu del tutto sostituita dalla televisione elettronica. Nel 1923 le sperimentazioni di un ingegnere scozzese, John Logie Baird, portarono ad un'evoluzione del meccanismo inventato da Nipkow ed alla creazione della prima vera e propria televisione in grado di trasmettere immagini in movimento. Baird la chiamò *radiovision*, un'evoluzione della radio e nel 1925 fondò la prima società televisiva del mondo.

² Carlo Freccero, “*televisione*”, Bollati Boringhieri editore, Torino (2013).

³ Cfr. N. POSTMAN, *Technopoly. La resa della cultura alla tecnologia*, Bollati Boringhieri, Torino 1992, p. 22.

Con le strumentazioni create da Baird nel 1927 la BBC diede vita alla prima emissione televisiva, trasmettendo un segnale televisivo a lunga distanza su 705 km di linea telefonica da Londra a Glasgow. L'anno successivo venne realizzato anche il primo servizio televisivo sperimentale negli Stati Uniti. Quasi un decennio più tardi fu la volta delle prime trasmissioni elettroniche in Europa: nel 1935 in Germania, nel 1937 in Unione Sovietica.

La storia della televisione italiana prende ufficialmente avvio il 3 gennaio 1954, con un solo canale televisivo in bianco e nero (la televisione a colori arrivò molto più tardi, nel 1977) e trasmissioni limitate a poche ore della giornata e solo in alcune regioni d'Italia. Solo nel 1961 il segnale televisivo riuscì a coprire quasi l'intera popolazione nazionale e venne creato il secondo canale. La televisione italiana per molti anni fu gestita dallo Stato in regime di monopolio: era autorizzata a trasmettere solo un'azienda pubblica, la Rai (Radio Audizioni Italia), che si occupava già del servizio radiofonico e si finanziava attraverso un canone. Fin dalle prime trasmissioni apparve evidente che la televisione italiana si proponeva, accanto alla funzione di informare ed intrattenere, una vasta e capillare azione di promozione culturale, parallela ai programmi d'intrattenimento, in modo da interessare la più ampia platea di spettatori, dagli analfabeti alle persone istruite. L'offerta editoriale era strutturata secondo una strategia finalizzata a unificare un pubblico eterogeneo per lingua, cultura e classe sociale: sceneggiati ispirati da opere di narrativa e gli spettacoli di intrattenimento.

La televisione in origine aveva dunque anche la funzione, non apertamente dichiarata, di diffondere la cultura tra quella fascia di popolazione che nell'Italia del dopoguerra era ancora molto arretrata e non alfabetizzata. Diminuiscono le distanze territoriali e insieme culturali e la società comincia a omologarsi nei gusti, poi nei consumi e infine – fatto ancor più rilevante – nel pensiero. È stato da più parti sostenuto che la vera unità d'Italia sia stata realizzata dalla televisione, un secolo dopo l'unità politica, facendo chiaramente riferimento all'unità linguistica. Infatti, parte della popolazione in quegli anni cominciò a parlare l'italiano invece dei dialetti regionali grazie alla televisione più che alla scuola.⁴ In definitiva la cosiddetta *Paleotelevisione*, termine creato da Umberto Eco per definire la televisione italiana nel periodo del monopolio statale, si contraddistingue per il suo rapporto formativo e paternalistico col telespettatore: non solo la tv ha fornito agli italiani un espediente fondamentale per comunicare, per comprendersi e dunque per accorciare le distanze, ma,

⁴ Cfr. Aldo Grasso – Storia della televisione italiana – Garzanti, 2004.

come afferma Tullio De Mauro: «La televisione ha inciso sul comportamento linguistico degli italiani a ogni livello del sistema linguistico, ha modificato profondamente, più di altri mass media, il modo con cui per secoli sono stati usati i molteplici dialetti e l'idioma nazionale del Paese». ⁵ Molti italiani in quel periodo impararono addirittura a leggere e a scrivere tramite la tv: si pensi al programma “Non è mai troppo tardi”, condotto da Alberto Manzi, in accordo con il Ministero della Pubblica Istruzione, che secondo le stime avrebbe aiutato quasi un milione di adulti a conseguire la licenza elementare. Con la nascita del servizio pubblico televisivo inizia a diffondersi un *medium* che in breve tempo è in grado di rivoluzionare la società italiana, trasformandola in una civiltà di massa.

Il carattere di servizio pubblico in Italia ha significato proprietà e gestione da parte di un'azienda pubblica, inserita all'origine nel sistema IRI. La tv italiana sceglie di ispirarsi al modello della BBC (e dunque ai suoi tre obiettivi culturali: «informare, divertire, educare»), ma in Italia il Governo controlla direttamente la Rai, nominando i consiglieri di amministrazione, diversamente dal Regno Unito. La Rai già nel 1957 inserisce messaggi pubblicitari durante le trasmissioni televisive e sviluppa un apposito format televisivo, basato sul racconto breve, il programma serale *Carosello*: nato con lo scopo di “educare” gli italiani a nuovi stili di vita, nuovi modi di consumare e di fare la spesa.

La svolta arriva a metà degli anni Settanta, quando entra in crisi il monopolio di Stato sulla tv italiana, in cui vi era la presenza di una sola rete televisiva di servizio pubblico che trasmetteva i suoi contenuti senza il confronto con alcun competitor e ai telespettatori non era data scelta altra dall'accettare passivamente i contenuti che venivano trasmessi. Il monopolio della tv generalista era stato motivato fino ad allora con la considerazione che le frequenze disponibili fossero numericamente limitate e quindi ammettere altre concessioni oltre ad una società di natura pubblica avrebbe prodotto un pericoloso accentramento monopolistico in mani private. Tuttavia, nel 1976 una sentenza della Corte costituzionale affermò il diritto delle emittenti minori di trasmettere, in quanto, operando solo a livello locale, non violavano il monopolio della RAI sulle trasmissioni su scala nazionale. Da quel momento fiorirono nuove emittenti locali e nel 1979 nacque il terzo canale della RAI, al quale fu data sin dall'inizio una forte connotazione regionale. ⁶ Durante gli anni '80 le emittenti locali iniziarono a riunirsi in

⁵ Cfr. Tullio De Mauro, in particolare *Storia linguistica dell'Italia unita*, Laterza, Roma-Bari 2011

⁶ Menduni Enrico, *Televisione - A. Storia della televisione*, in Franco LEVER - Pier Cesare RIVOLTELLA - Adriano ZANACCHI (edd.), *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, www.lacomunicazione.it (07/04/2021).

reti, dette *network*, che trasmettevano su più porzioni di territorio gli stessi programmi, comportandosi di fatto come reti nazionali e sfidando il monopolio della Rai, in assenza di una normativa di settore. Nacque il gruppo Fininvest, da cui nascerà poi Mediaset (nome assunto nel 1996), che diventerà il più grande gruppo televisivo privato italiano, a cui fanno capo le reti Canale 5, Rete 4, Italia 1. Ma nell'ottobre del 1984 le reti Fininvest furono oscurate dalla magistratura per violazione del monopolio RAI. Poco dopo venne varato dal governo Craxi un decreto-legge per concedere a queste reti di trasmettere via etere su tutto il territorio nazionale fino a quando non fosse stata approvata una nuova legge sull'emittenza televisiva. Era finito, di fatto, il monopolio della RAI. In questo periodo cambia completamente lo scenario: la Rai passa dal controllo governativo a quello parlamentare e, mentre si assiste all'ingresso delle TV private nel mercato dei media, la televisione pubblica, per stare al passo con la concorrenza, avverte l'esigenza di un ripensamento della propria strategia e dell'impostazione dei palinsesti televisivi.

Negli anni seguenti, accanto all'iniziale progetto educativo portato avanti dalla Rai si andò delineando una diversa concezione di televisione pubblica: caratterizzata spesso da una forte logica commerciale, interessata ad un consenso popolare per garantire incassi pubblicitari e per fronteggiare l'ascesa delle reti private, che offrivano nuove linee editoriali e nuove possibilità di scelta al consumatore. Si determinò così una situazione in cui le tre reti Rai e le tre Fininvest, quasi alla pari per quanto riguardava gli ascolti, si spartivano il 90% delle risorse e dell'ascolto televisivo via etere ('duopolio').

Questa situazione sarà 'fotografata' dalla L. 223/90 (c.d. "legge Mammì"), mentre l'apertura del duopolio mediante nuove tecnologie trasmissive è finalmente resa possibile dalla L. 249/97. A partire dagli anni '90 viene infatti introdotta la televisione via satellite: le frequenze inviate dai satelliti vengono "catturate" e trasformate in segnali che arrivano al televisore attraverso le c.d. *parabole* (antenne paraboliche). Negli anni 2008-2012 si assiste alla transizione dal sistema analogico al sistema digitale terrestre, in cui le comunicazioni arrivano alla tv tramite un segnale digitale, che permette una migliore qualità di immagini e consente di aggiungere alla tv dei servizi interattivi. Ancora più di recente, l'evoluzione televisiva approda alle Smart TV, in grado di collegarsi ad Internet e di accedere ai contenuti direttamente dalla rete: oltre alle funzioni proprie del televisore una smart tv consente di usufruire delle funzionalità tipiche di un computer per navigare sul web, visualizzare contenuti on demand e fruire di servizi multimediali di vario genere.

1.2 I broadcaster: la tradizionale offerta lineare

Il termine *broadcaster* proviene dal verbo *to broadcast*, composto di *broad*, largo, ampio, e *cast*, diffondere, che significa quindi “diffondere ampiamente” e in particolare, diffondere informazioni tramite il sistema di trasmissione radiotelevisivo potenzialmente alla totalità dell’utenza. È l’emittente (radio o tv) che si occupa di fornire un servizio di trasmissione.

Come già accennato nel primo paragrafo, a metà degli Anni Settanta in Italia nacquero i primi canali privati locali (che possono cioè trasmettere solo in ambito locale per non più di 150.000 abitanti). Le emittenti private nel 1976 erano 68. Nel 1981 salirono a 600. Lo scenario della TV italiana in quegli anni mutò radicalmente allorché al pluralismo senza regole delle emittenti libere subentrò il duopolio Rai/Fininvest, ossia la contrapposizione tra la Tv di stato generalista (Rai) e quella commerciale all’americana (Mediaset) per conquistare il primato dell’audience.

Un’ulteriore spinta verso il radicale cambiamento nel rapporto tra pubblico e broadcaster arrivò nel 1984, con la creazione dell’Auditel, una società *super partes* per la rilevazione degli ascolti, divenuta presto condizionante per tutta la programmazione. A fronte di ciò, le emittenti modellano la programmazione in base ai gusti del loro pubblico, con lo scopo di fidelizzarlo. Tale obiettivo è realizzato con la produzione e messa in onda di programmi in grado di raggiungere il maggior numero possibile di telespettatori, anche se spesso a detrimento della qualità dei contenuti offerti. I generi televisivi subiscono trasformazioni nell’ottica di una concorrenza tra i due modelli di impresa (pubblico e commerciale), coinvolgendo programmi e palinsesti e trasformando in business quello che era prima un servizio pubblico.

Nasce così la “neotelevisione”, termine coniato da Umberto Eco in contrapposizione alla “paleotelevisione”, per indicare una TV generalista e commerciale, attenta agli indici d’ascolto anziché ai livelli di gradimento del pubblico, che ai tradizionali programmi di informazione, sport, spettacolo e cultura oppone un nuovo modo di fare tv, in direzione del puro intrattenimento, caratterizzato da disimpegno e ibridazione: si pensi alla formula del *talk show*.⁷ Parallelamente aumenta progressivamente il numero delle reti nazionali (otto) e locali (circa trecento) e si trasmette 24 ore su 24.

⁷ Aldo Grasso, *Storia della televisione italiana* - Appendice Neotelevisione.

A tale proposito il teorico inglese Raymond Williams (1994) parla di "flusso programmato" per descrivere un tipo di programmazione in sequenza caratterizzata da una "irresponsabile" successione di materiali testuali anche molto diversi tra di loro: tipico esempio di flusso neotelevisivo è la formula contenitore (es.: "Domenica in").⁸

Comincia l'invasione di fiction, telefilm, film cinematografici e soap opera d'importazione a basso costo (americana e sudamericana) e un grande utilizzo dei quiz, che veicolano il messaggio di un benessere a portata di mano per tutti. Allo scopo di migliorare il proprio posizionamento nell'agguerrito mercato dei media, i broadcaster hanno da tempo differenziato e segmentato il pubblico, considerato secondo modelli di consumo e stile di vita, allo scopo di enucleare gruppi-bersaglio (*target*) verso cui indirizzare in modo mirato il messaggio televisivo. I telespettatori/consumatori che costituiscono un target possono essere misurati in base alle caratteristiche chiave che includono il sesso, l'età, il livello di reddito, l'istruzione, lo stato civile, la posizione geografica, gli interessi, ecc. Al pari di qualsiasi altra azienda, anche un'emittente televisiva deve definire un mercato target per essere competitiva. Peraltro, gli indici di ascolto sono necessari per la determinazione delle tariffe pubblicitarie. Infatti, la pubblicità occupa spazio crescente nei programmi televisivi e rappresenta la principale fonte di guadagno dell'impresa televisiva commerciale, mentre per l'impresa pubblica (Rai) la principale forma di finanziamento proviene dallo Stato, ed è rappresentata dal canone, ovvero "la tassa che ogni possessore di un apparecchio televisivo deve pagare a prescindere dall'uso che ne fa."⁹

Negli ultimi due decenni si registra una certa ripetitività per quanto riguarda il talk show e i "programmi contenitore" e si afferma il genere "reality show", in cui non c'è più distinzione tra fiction e realtà, tra schermo e vita reale: il pubblico televisivo "varca la soglia magica dello schermo e diviene protagonista della rappresentazione"¹⁰. Esempi di questo nuovo modo di fare tv, tra gli altri, *Il grande Fratello* e *L'isola dei famosi*. Inoltre, alcune trasformazioni intervenute nel periodo, riconducibili in particolare all'evoluzione tecnologica e ai processi di digitalizzazione che ne sono derivati, stavano già profondamente cambiando il settore dei media. Nel 2012 in particolare, il passaggio dal sistema analogico a quello digitale terrestre ha determinato anche la conclusione del dominio della tv "generalista" in chiaro e la progressiva

⁸ WILLIAMS R., *Television*, Routledge, London 1994.

¹⁰ Prario B., *Le trasformazioni dell'impresa televisiva verso l'era digitale*, Bern, Peter Lang 2005

¹¹ Tito Vagni, *Abitare la TV. Teorie, immagini, reality show*. Ed. F. Angeli, 2017.

crescita della tv tematica e degli operatori pay tv, determinando il sorgere di due diverse strategie di competizione: quella tipica delle imprese pubbliche e commerciali, sensibili agli indici di ascolto e quella specifica dei broadcaster a pagamento, orientata al gradimento e all'esclusività.¹¹

Ci si chiede oggi se la TV tradizionale, generalista e broadcast, sia ancora nel lungo periodo in grado di difendere la sua presa su una significativa platea di consumatori. E soprattutto, in che misura le innovazioni tecnologiche abbiano inciso sulla fruizione della TV lineare. Per rispondere a queste domande è necessario, in primo luogo, introdurre il concetto di "televisione lineare". Nella televisione tradizionale o *lineare*, il broadcaster stabilisce il palinsesto, cioè quali programmi televisivi fornire agli utenti e a quale ora. L'utente, quindi, non ha la possibilità di interagire con la televisione, può solo scegliere i canali tra quelli disponibili. Il termine *televisione lineare* è stato coniato dopo la nascita della televisione *on-demand* e degli altri servizi interattivi, per differenziare il modello televisivo tradizionale da quello interattivo. Con l'entrata in scena dei primi dispositivi di videoregistrazione e successivamente dei lettori DVD (home video), i programmi televisivi hanno iniziato ad affrancarsi dalle rigidità del palinsesto. All'inizio del XXI secolo, con l'avvento della televisione satellitare e l'applicazione del digitale alla televisione terrestre, i canali si sono moltiplicati: con un ampio ventaglio di scelta l'utente diviene esigente, non si accontenta più dei programmi di scarsa qualità, richiede servizi migliori e personalizzabili.

La vera rivoluzione però arriva con lo sviluppo di nuove tecnologie e con la televisione connessa a internet, che hanno modificato anche i mezzi di comunicazione tradizionali e in particolare le abitudini e le modalità del consumo televisivo. Inoltre, l'integrazione nello stesso ambiente domestico tra televisione, computer, Tablet, Game Console e Smartphone ha radicalmente mutato le modalità di fruizione e contribuito a rendere ancora più centrale il sistema televisivo nella nuova cultura che si sta delineando. Negli ultimi anni abbiamo assistito allo spostamento del pubblico verso la fruizione dell'offerta *non lineare*, con possibilità di scegliere singoli titoli (la c.d. Transactional video on demand/ TVOD) o l'abbonamento a tipologie di contenuti (Subscriptional video on demand/SVOD), di cui si tratterà più diffusamente nei paragrafi successivi.¹²

¹¹ C. Dematté/F. Perretti, *Economia e management della televisione*, Ed ETAS, 2009.

¹² Rapporto Federcomin, *Il futuro della televisione. Internet, Interattività, Convergenza*, a cura di Italmedia Consulting, ottobre 2000, pg. 21. Pagani Margherita, *La tv nell'era digitale. Le nuove frontiere tecnologiche e di marketing della comunicazione televisiva*, Milano, Egea, 2000.

A conclusione dell'indagine conoscitiva del settore televisivo, da parte dell'autorità AGCOM¹³ nel 2019, anno precedente all'esplosione su scala globale della pandemia da coronavirus, emerge che attualmente nel mercato televisivo italiano operano tre principali gruppi: 21st Comcast/Sky Italia, Mediaset e Rai insieme detengono quasi il 90% dei ricavi totali; il restante 10% è composto dai gruppi Discovery e Cairo Communication (di cui faceva parte Tele Montecarlo dal 1974 e LA 7 dal 2001) e tutte le emittenti locali di piccole dimensioni.

Secondo l'analisi dell'autorità, il mercato dei tre principali player negli ultimi 10 anni si è ridotto di oltre il 14%, con ricavi complessivi che dai 9,2 miliardi del 2010 sono passati a 7,9 miliardi. Nello stesso anno è stata registrata una flessione su base annua del 2,7% dei ricavi complessivi delle principali imprese operanti nel settore. Mediaset, unico broadcaster italiano presente anche all'estero, mantiene la posizione come primo operatore (3,4 miliardi, -6,5%) grazie ai ricavi ottenuti in Spagna (1 miliardo); seguono Sky (3,2 miliardi, +12%) e Rai (2,6 miliardi, -1,7%), che si collocano entrambe davanti a Mediaset se si considerano i soli ricavi nazionali. Per quanto concerne il mercato della TV in chiaro, gran parte dei guadagni è realizzata da Rai (47,3%) e Mediaset (34,3%), seguite da Discovery (4,3%), La7 (2,6%) e Sky (2%). Per quanto riguarda invece la TV a pagamento, la classifica si ribalta: il maggior player è Sky, che realizza da sola l'80,3% del fatturato, seguita da Mediaset (12,4%); dunque, l'offerta lineare proviene principalmente dai canali in chiaro e pay, generalisti o tematici (Rai, Mediaset, SKY, La7, Discovery, cc) e quella non lineare dalle *piattaforme on line*: Netflix, Amazon Prime Video, Tim Vision, Chili Tv, NOW, ecc. In posizione intermedia troviamo una forma di interessante ibrido rappresentata da SKY Q, in grado di offrire sia canali lineari sia prodotti *on demand*, anche se l'offerta principale online di Sky è NOW. Più precisamente, SKY Q è l'oggetto tecnologico che consente all'utente di Sky di fruire di un'offerta broadcast e VOD IP nell'ambiente verticale di Sky, e Now offre contenuti lineari e VOD, sempre via IP, ma in un ambiente che non è direttamente controllato da Sky, come quello delle smart tv e degli smartphone.

L'offerta lineare in chiaro e pay assicura ricavi maggiori rispetto all'offerta *on demand* delle nuove piattaforme, ma il *trend* sembra essere a favore dei nuovi modelli di consumo non lineari. Secondo un recente studio di Mediobanca (nov. 2019) “i ricavi del settore televisivo (pubblicità, canone, abbonamenti, altro) superano gli 8 miliardi di euro, con una quota al di

¹³Autorità per le garanzie nelle comunicazioni.

sopra dell'80% dei tre operatori principali, Rai, Mediaset, SKY". In apparenza l'offerta free o pay lineare sembrerebbe nettamente favorita, ma in realtà molti dati economici dei nuovi player (Netflix, Amazon, ecc.) non sono resi pubblici. Secondo l'ultimo Report Tv, elaborato dall'area studi Mediobanca, i principali operatori televisivi italiani-RAI, Mediaset e Sky- detengono una quota del 90% dei ricavi tv, seguite però ai player digitali, che entro il 2021 raggiungeranno 9,2 milioni di utenze.

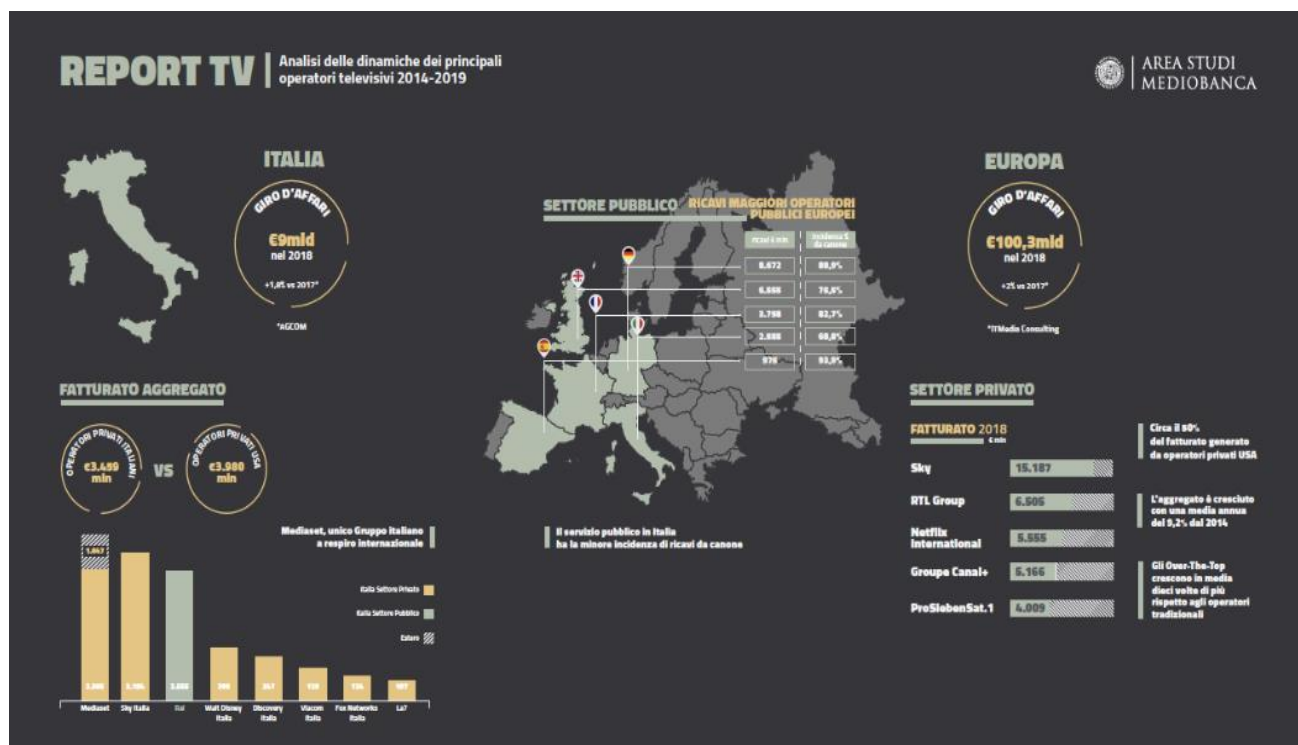


Figura 1

Il fenomeno dei VOD (video on demand) è in forte progressione. Ai già noti Netflix ed Amazon Prime Video si sono aggiunti in Italia ulteriori piattaforme di dimensioni significative: Disney +, Apple Tv +, HBO Max, con un'amplessima offerta di cinema, serie tv, intrattenimento, animazione, documentari, sport.

Dagli ultimi dati di Omdia¹⁴ emerge che nel 2019 la televisione lineare è rimasta la modalità di fruizione preferita dal pubblico negli Stati Uniti, in Australia e in gran parte dei paesi europei (Paesi Bassi, Spagna, Italia, Germania, Francia e Regno Unito), sia pure con una diminuzione del numero di spettatori rispetto agli anni precedenti. Aumentano le piattaforme online, grazie principalmente ai servizi on demand, nonché il mercato non-lineare dei social media: superando tutte le altre forme di non lineare, a seguito della diffusione di Tik Tok.

¹⁴ Omdia Corss-Platform Television Viewing Time Report 2020.

Dall'Italia, invece, arriva un record che riguarda le rilevazioni del 2020: a marzo (in pieno lockdown, a seguito del diffondersi della pandemia da Covid-19), gli italiani hanno speso 346 minuti al giorno davanti alla tv, con un incremento del 34,1% rispetto a marzo 2019: si tratta della media più alta in Europa.

E ancora, un recente report di Havas Media e ZooCom sui nativi digitali, ha esaminato lo stile di vita della *Generazione Z* (i nati tra il 1997 e il 2010) e il loro orientamento nei confronti dei mezzi di comunicazione: la ricerca ha rilevato che la TV è ancora tra i mezzi di comunicazione più gettonati dai più giovani, ma la fruizione è completamente cambiata rispetto ad altre generazioni, incrociandosi con *l'on demand*. “Ci ritroviamo di fronte ad una generazione che mescola perfettamente il *binge watching* (termine inglese che si traduce con “abbuffata di visione”, cioè la visione consecutiva di molti episodi di una serie tv), a show da seguire live, trasmessi da TV lineare condividendo opinioni con la loro community alla condivisione di commenti *real time* di show”. È la prima generazione “mobile-first”, spiega Guido Surci, Chief Sports & Intelligence Officer di Havas Media.¹⁵

Prevedere quali saranno i bisogni e le preferenze di detto target è una tema estremamente importante per l'industria televisiva, così come fu lo studio dei cosiddetti “Millennials” (i nati tra il 1981 e il 1996). Netflix e i video on-demand stanno prendendo il posto della TV lineare, la loro forza è il loro stesso limite: una mole immensa di contenuti complica la scelta e la visione. Una recentissima ricerca, pubblicata sul sito del *World Economic Forum*, riguardo al consumo dei media ai tempi del Coronavirus, è stata condotta intervistando circa 4000 mila utenti negli Stati Uniti e nel Regno Unito di età compresa tra i 16 e i 64 anni. Nel rapporto pubblicato, oltre l'80% dei consumatori negli Stati Uniti e nel Regno Unito ha dichiarato di consumare più contenuti dall'inizio della pandemia, con la televisione e i video online (es: YouTube, Tik Tok) in testa ai principali media di tutte le generazioni e di tutti i generi. Secondo Comscore (società di misurazione e analytics con sede negli Stati Uniti, presente anche in Italia), Tik Tok nel mese di luglio 2020 è arrivata in Italia a otto milioni di visitatori, registrando una crescita del 377% rispetto allo stesso mese del 2019, diventando la quarta app nel nostro Paese per tempo speso totale, in crescita del 464% rispetto a luglio 2019.

¹⁵ TV lineare e TV digitale: generazioni a confronto, (This Marketers life, 20 maggio 2019).

NELLA CRISI AUMENTA IL CONSUMO DI TUTTI I MEDIA MA VINCE L'ONLINE

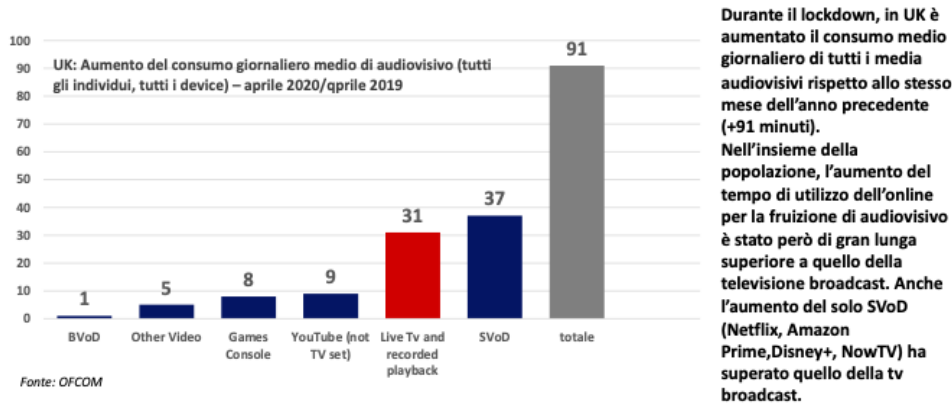


Figura 2

Nel periodo 2021-2022 il fenomeno appare destinato a consolidarsi, accelerando la trasformazione del settore. Nell'ultimo decennio si è diffusa una nuova tecnologia di trasmissione TV, la *Broadband TV* (HbbTV), che ha lo scopo di creare una piattaforma ibrida e aperta, come alternativa alle tecnologie proprietarie. Il fine ultimo è quello di armonizzare le varie piattaforme di trasmissione televisiva - digitale terrestre, satellitare e anche IPTV – (Internet Protocol Television). Si tratta di un nuovo standard che può essere adottato dai maggiori produttori di TV e che consente agli utenti di accedere a contenuti di diversa natura senza bisogno di cambiare mezzo: attraverso l'HbbTV è possibile gestire diverse funzionalità interattive utilizzando un televisore compatibile con questo nuovo standard. Ad esempio, premendo un tasto del telecomando si potrà accedere a canali interattivi legati a quello che si sta vedendo (alcuni broadcaster già propongono questa opzione); programmare la registrazione di programmi TV; accedere a social network e altre funzioni innovative. Accanto all'HbbTV, si affiancano soluzioni verticali integrate nelle smart tv dai diversi vendor: Android TV, Samsung Tizen, LG WebOs, Hisense Vidaa, TP Vision Saphi, Apple TvOS. In una società ormai digitale si è aperto uno scenario nuovo in cui le varie forme di audiovisivo competono tra di loro e con gli altri media (editoria periodica, quotidiana e libri): stiamo assistendo ad una sostanziale convergenza verso i “nuovi media” da parte di tutte le generazioni: gli adulti si stanno avvicinando alle generazioni più giovani, cercando di rincorrere le dinamiche dell'informazione digitale; i giovani d'altro canto si avvicinano ai media dei genitori inserendo le proprie abitudini nel background tradizionale, rinnovandolo, facendolo proprio. Quali saranno gli sviluppi futuri? La TV digitale subentrerà definitivamente alla TV tradizionale? Oppure a diventare più *smart* sarà la tradizione, permettendo ai telespettatori di interagire con essa?

1.3 Il passaggio all'on demand: pay TV ed OTT

Come introdotto nel precedente paragrafo, alla fine del XX secolo, con la convergenza tra le tecnologie del computer e le telecomunicazioni, il sistema dei media conosciuto nel '900 subisce un'evidente trasformazione. Più precisamente, il passaggio da una civiltà fondata sulla produzione di massa ad una basata sull'informazione porta al declino della televisione e alla nascita di una comunicazione personalizzata sui bisogni dei singoli consumatori.

Il motore di questo cambiamento può essere ricercato non solo dal lato delle preferenze dell'utente, ma anche nell'incapacità della televisione generalista di rispondere ad una nuova domanda: la fine del secolo è caratterizzata da una forte esplosione della soggettività, che nell'industria dei media si traduce in differenziazione del prodotto; la tv generalista non riesce a sfuggire al mainstream e, allo stesso tempo, non soddisfa gli inserzionisti nella proposta di comunicazione dei propri servizi e prodotti. In questo clima viene alla luce l'home video, ovvero le classiche videocassette o i DVD, che permette al consumatore di scegliere quando vedere un determinato contenuto, ma soprattutto la pay TV, primo passo verso l'on demand; più precisamente, accanto all'home video si sviluppano canali tematici, che riescono ad appagare i nuovi bisogni del pubblico, ma che comunque non svincolano l'utente dalla scansione temporale definita dal palinsesto.

La pay TV, o TV a pagamento, è un sistema di programmazione lineare ad accesso condizionato al pagamento di una somma di denaro per tale fruizione. Generalmente, si tratta di un abbonamento mensile e si articola tramite una macrostruttura di offerta, ovvero la combinazione di diversi "pacchetti" di canali (ad esempio, "basic", "serie tv premium" o "sport"), selezionati per la visibilità cross-mediale, per la creazione di differenza e non per i volumi d'ascolto.¹⁶ Dunque, la pay TV, come televisione a pagamento, altera l'equilibrio dei canali di finanziamento: nella prima metà del '900, infatti, la fonte dei ricavi della televisione dipendeva principalmente dalla spesa del consumatore, e quindi il canone. Nello schema del mercato a due versanti, con l'avvento della televisione commerciale si era invece spostato il baricentro, privilegiando la creazione di valore sul versante della vendita di pubblicità e garantendo al consumatore finale una fruizione gratuita.

È alla fine del '900 che torna protagonista *l'end user spending*: gli introiti pubblicitari sono assenti o complementari ai ricavi degli abbonamenti e sussiste una asimmetria di prezzo che

¹⁶ Cfr. Balestrieri Luca, "Industria delle immagini: una piccola introduzione", 2016, ed. Luiss University Press, p.129 ss.

privilegia il servizio erogato al fruitore finale. La nascita della pay TV, dunque, rappresenta l'emergere di una evidente disponibilità del consumatore a pagare per un prodotto che sia personalizzato, nonché una maggiore articolazione della domanda e un aumento generale dell'offerta. L'obiettivo della pay TV è quello di aumentare al massimo la soddisfazione dei singoli utenti e per farlo sfrutta, fra l'altro, la *dynamic price discrimination*: tale meccanismo permette di differenziare il prezzo in funzione del tempo, dando la possibilità di offrire contenuti in esclusiva agli abbonati pay, contenuti che solo in un secondo momento vengono trasmessi sulla tv FTA (Free to Air).

Negli anni '80 del XX secolo è l'industria audio-visiva degli Stati Uniti che, per prima, inizia a stare stretta nella logica dei consumi di massa e tramite la diversificazione del prodotto, ricerca stili di consumo più personalizzati. La stratificazione del mercato che si delinea in questo periodo viene fatta propria nel mercato europeo: l'Europa, infatti, si delinea come mercato di sbocco di un prodotto sostanzialmente americano. Il ritardo europeo si ricollega alla diversificazione nella distribuzione televisiva, poiché mentre negli anni '80 negli Stati Uniti vi è il boom della pay TV, in Europa si dovrà aspettare il decennio successivo: la prima pay TV nasce in Francia nel 1984, con Canal+. In Gran Bretagna arriva nel 1996 con CanalSatellite, ma la vera rivoluzione si assiste solo nel 1998 quando, sempre in Gran Bretagna, BskyB (risultato dei due operatori, BSB e Sky) offre un pacchetto di canali satellitari particolarmente articolato.

Per quanto riguarda l'Italia, la pay TV inizia quando la News Corp. Di Rupert Murdoch acquisisce Tele+, nata nel 1990, fondendola con Stream, piattaforma di Telecom Italia: è in questo modo che nasce Sky Italia.

Ma la parziale digitalizzazione che la pay TV introduce negli ultimi due decenni del secolo è solo un inizio, essendo i servizi finanziati dal consumer spending in continua e profonda trasformazione. Infatti, nel momento in cui la pay TV si evolve, le reti di telecomunicazioni non sono ancora abbastanza potenti per competere con le reti televisive e bisognerà aspettare il XXI secolo: il grado di sviluppo delle telecomunicazioni salirà così tanto da permettere la gestione e l'utilizzo di protocolli IP, grazie ai quali sarà possibile creare programmi tv o film a condizioni economiche più vantaggiose rispetto alla pay tv tradizionale diffusa via broadcast. La digitalizzazione, infatti, riduce per il consumatore i costi di accesso al contenuto audiovisivo, creando un evidente divario tra servizi IP e non IP: i consumatori tendono ad indirizzare progressivamente le decisioni di acquisto verso i servizi online. È quindi negli anni '10 del 2000 che si afferma un nuovo modello produttivo, che offre un servizio online a pagamento in grado di

fornire una user experience superiore non solo rispetto alla TV tradizionale, ma anche alla stessa pay TV: gli OTT in ambito video.

¹⁷Gli OTT (Over-the-Top) in ambito audiovisuale rappresentano l'evoluzione dell'Internet Protocol Television (IPTV): quest'ultima, introdotta per fare concorrenza alla televisione via cavo, ha rappresentato il tentativo dei fornitori di telecomunicazioni di ampliare l'offerta televisiva, distribuendo video online su reti proprietarie, attraverso infrastrutture che garantiscono continuità e qualità del servizio. Gli OTT invece sono player che forniscono contenuti, servizi e applicazione online tramite *internet protocol* (IP), ma si caratterizzano per essere indipendenti rispetto ai fornitori delle infrastrutture, garantendo unicamente un best effort in termini di qualità e continuità del servizio, al contrario dell'IPTV; inoltre, i servizi di connessione all'utente finale appartengono a terzi e sono pagati dal consumatore stesso. Gli OTT possono essere di due diverse tipologie: i Transactional-video-on-demand (T-VOD), servizi di programmazione non lineare on demand di cui il consumatore può fruire pagando un corrispettivo per il singolo evento o prodotto (ad esempio, i-Tunes); ed i Subscription-video-on-demand (S-VOD), servizi di programmazione non lineare on demand, offerti a fronte del pagamento di un abbonamento (ad esempio, Netflix). Il rapido sviluppo che gli OTT, in particolar modo gli S-VOD, nell'ultimo decennio hanno avuto, è la prova di quanto sia ormai importante l'opinione e la scelta dell'utente: il prodotto deve piacere molto perché ogni giorno si deve spingere il consumatore finale ad avere la voglia di rinnovare il suo abbonamento. Questa tendenza ha una conseguenza fondamentale sul mercato audio-visivo: la *price discrimination* basata sul tempo, che fino a questo momento aveva determinato il modello di sfruttamento dei contenuti audio-visivi, viene meno, causando un vantaggio per gli OTT rispetto alla pay TV. Infatti, è evidente come i due approcci competano offrendo lo stesso tipo di prodotto, ma con modelli di business e customer proposition diverse: gli OTT propongono una user experience più in linea con l'esigenza del consumatore digitale, dandogli maggiore libertà di scelta, flessibilità e personalizzazione dell'offerta.

Sulla base di quanto detto, dunque, dopo una crescita veloce durante il primo decennio del 2000, soprattutto in Nord America ed Europa, attualmente la pay TV si trova in una situazione di stallo: la crescita in Paesi emergenti come la Cina, l'India o l'Indonesia, oggi è quasi del tutto neutralizzata dalla perdita di abbonati che si sta verificando nei paesi più avanzati. Il fenomeno appena descritto prende il nome di *cord cutting*, ovvero la tendenza dei consumatori ad abbandonare l'abbonamento pay per selezionare uno o più provider di servizi streaming, come

¹⁷ <https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/ott-over-the-top/>

appunto gli OTT. Il cord cutting si verifica soprattutto poiché è possibile accedere ai servizi OTT con un costo minore rispetto a quello da sostenere per la pay TV, generando così un risparmio significativo per il consumatore: attualmente, infatti, negli Stati Uniti il costo per un pacchetto pay è pari o superiore al costo cumulato dei più importanti servizi di streaming (Netflix, Amazon Prime Video, Disney+,altri). Questo abbattimento dei prezzi non riguarda solo la televisione: come la crescita degli S-VOD ha affiancato il crollo della pay TV e soprattutto del mercato dell'home video (i DVD), allo stesso modo anche lo streaming musicale, con l'arrivo di Spotify Premium, ha eliminato il mercato dei CD. Nonostante il tentativo "trasformistico" della pay TV di riposizionare la propria offerta, tramite integrazioni orizzontali e verticali, come la creazione di propri servizi OTT (ad esempio, NOW di Sky in Europa), essa non è riuscita, per il momento, a difendersi dall'attuale digitalizzazione dell'industria audiovisiva. Infatti, il riposizionamento comporta costi troppo elevati, compressione dei margini e soprattutto una evidente difficoltà a ricostruire la propria brand identity, aumentando ancora di più il numero dei cord cutters negli Stati Uniti e in Europa, dove il fenomeno, benché ancora in fase embrionale, sta cominciando a diffondersi sempre di più. E se la difficoltà di reagire è elevata per la pay TV, la televisione lineare ed in particolar modo i broadcaster si trovano attualmente di fronte ad una ardua sfida: rilanciare il proprio servizio, in modo da soddisfare le esigenze del nuovo consumatore digitale.

1.4 La trasformazione digitale dei broadcaster

Da un punto di vista sociologico, la televisione è da sempre uno dei mezzi di comunicazione di massa più diffusi, grazie soprattutto al suo basso costo e alla semplicità d'uso: in Italia, la televisione lineare mantiene ancora una notevole influenza, con una penetrazione del 92% circa. Ma le tendenze di lungo periodo nel corso degli ultimi due decenni del XX secolo, come già menzionato, hanno portato ad una trasformazione digitale della televisione e, in particolar modo, dei broadcaster. Il nuovo consumatore digitale, infatti, richiede personalizzazione del consumo, la possibilità di poter scegliere secondo le proprie sue esigenze e i propri desideri; ha bisogno di riappropriarsi del tempo e dei modi di fruizione dei contenuti, tendenze alla base dell'offerta on demand e dell'home video; soprattutto, è evidente il bisogno di protagonismo del consumatore, che non accetta più di essere "passivo" ma cerca nuovi modi per esprimersi.

Al contrario, come chiarito in precedenza, il concetto di televisione lineare coincide con il servizio televisivo tradizionale, dove un'emittente centralizzata diffonde il segnale da uno a molti, senza possibilità di intervento da parte dello spettatore, che quindi non ha la possibilità di interagire né di scegliere. La televisione, infatti, adotta un modello di consumo *push*: viene proposta una successione di programmi da un palinsesto direttamente al consumatore e l'unica forma di arbitrio sta nella possibilità di scegliere i canali tra quelli proposti. La digitalizzazione, avviata con i servizi on demand e con la tv connessa ad internet, permette invece di passare ad un modello di consumo *pull*, in cui il consumatore può scegliere liberamente ciò che desidera da un menu di prodotti, scelti appositamente per soddisfare le sue preferenze. Più in generale, ci si riferisce a due tra le strategie di marketing più utilizzate attualmente dalle aziende: il *push marketing* indica la promozione di un prodotto o di un servizio *spingendolo* verso il cliente finale attraverso degli intermediari (venditori, grossisti): qui la persuasione del messaggio promozionale riveste un ruolo di fondamentale importanza e vengono impiegati mezzi di comunicazione tradizionali, come i cartelloni pubblicitari stradali, le promozioni, le vendite dirette negli showroom. Non c'è rapporto con il consumatore ma solo "spinta" dei prodotti verso di lui. Il *pull marketing*, invece, consiste nel promuovere un prodotto o servizio instaurando una relazione con il cliente potenziale, il quale viene *attratto* verso di esso. Scopo di questa strategia è inserirsi dove il target dell'azienda è già presente per incrementare la domanda, attraverso l'utilizzo dei mezzi digitali, sfruttando i vantaggi offerti dal web come l' *Advertising* online, i *social media*, il Blogging e il *Marketplace*: Google mostra messaggi pubblicitari in base alle ricerche fatti dai singoli utenti. la pubblicità e le promozioni vengono utilizzate per attirare il cliente, offrendogli quello che cerca, o pensa di cercare, e inserendo solo successivamente l'invito all'acquisto o alla prova di un prodotto/servizio.¹⁸

Per rispondere in modo adeguato e competitivo a tale evoluzione tecnologica, dunque, i broadcaster sono stati costretti a riconsiderare radicalmente la loro ampiezza di contenuti e le relazioni con il pubblico, cercando soluzioni innovative. Uno degli elementi fondamentali sul quale si lavora è la concentrazione sul cliente, implementando una mentalità che sia *customer-first*: grazie a sofisticate analisi sul pubblico, è possibile elaborare contenuti personalizzati, progettati per promuovere il *binge-watching*, ovvero la visione consecutiva di un programma o una serie tv senza sosta, tipica degli OTT ed in particolar modo degli S-VOD. Allo stesso modo, poiché i consumatori di oggi non considerano i diversi canali come entità isolate, ma si aspettano

¹⁸ Cfr. Santucci U., *Comunicazione Push/Pull*. Apogonline, 2001.
Cfr. www.dnep.it, "Il push e pull nell'era dei social".

un tipo di esperienza multiplatforma o multi-dispositivo senza interruzioni, per mantenere e far crescere il pubblico gli editori hanno attuato misure che facilitino queste abitudini e offrano costantemente esperienze di elevata qualità.

Alla fine del XX secolo, come noto, la tv in chiaro italiana era dominata dal duopolio Rai-Mediaset, che costituivano un vero e proprio “fortino inespugnabile”. Ma nei primi anni del 2000 arriva Sky che si propone con forza sul mercato con un’offerta a tema, molto più vicina al nuovo consumatore, che vuole scegliere. Sky intacca il precedente equilibrio di mercato e i broadcaster avvertono la necessità di attuare il cambiamento della tv tradizionale (in analogico), con il passaggio ad una fruizione televisiva più evoluta, al fine di rinnovarsi e riposizionarsi nel nuovo scenario. L’obiettivo dei broadcaster generalisti è quello di rallentare la riduzione degli ascolti, ormai trend consolidato, ma considerata l’agguerrita concorrenza per i contenuti *premium* (vedi l’investimento per i mondiali di calcio in Germania ed in Brasile sostenuto da Sky), la risposta dei broadcaster stessi è stata in un primo momento un energico contenimento dei costi ed una rimodulazione dei palinsesti e poco dopo un avvicinamento al web. La scelta strategica considerata vincente per reggere il confronto con gli altri competitor fu la transizione alla televisione digitale; fino al 2008 la tv era analogica: la concorrenza nel mondo analogico è limitata. Passando al digitale, aumenta l’efficienza nell’uso delle frequenze e si moltiplicano i canali. Alla fine del primo decennio del secolo scatta quindi il c.d. *switch off* (oscuramento delle reti televisive analogiche) e si porta il digitale nella tv italiana. Il risultato di questo passaggio è stato completato nel 2012 in tutte le regioni. L’abbandono dell’analogico e l’apertura al digitale da parte delle televisioni terrestri e la concomitante moltiplicazione degli schermi per effetto delle piattaforme Internet, che ripropongono in modalità diverse la programmazione televisiva, rappresentano due dei fattori più rilevanti del mercato televisivo, non solo in Italia.¹⁹

Per quanto riguarda in particolare la RAI, la rivoluzione digitale inizia già dai primi anni 2000: nel 2005 viene creato il portale web Rai.tv, conosciuto fino al 2007 come Rai Click TV. Sempre nel 2005 la Rai crea il proprio canale *YouTube* ufficiale, nel quale vengono pubblicati alcuni video tratti dal sito ufficiale Rai.tv; ²⁰nel 2008, con l’arrivo del digitale terrestre, lancia la propria offerta, composta dai primi otto canali. Nel 2011, viene trasmesso “*Il più grande spettacolo dopo il weekend*”, show dal vivo in studio, condotto da Rosario Fiorello: oltre ad essere trasmesso in alta definizione, il varietà permette all’emittente di raggiungere 13.401.000 telespettatori, con il 50,22% di share.

¹⁹www.rai.it/lastoria

²⁰ www.nuoviocchiperimedia.it, “La tv nell’era del digitale di internet (dal 2001 ad oggi)”, 2020.

Nel 2016 - con l'entrata in vigore del nuovo Contratto di Servizio fra la Rai e lo Stato - Rai Yo-Yo, Rai 5 e Rai Storia diventano le prime reti televisive a trasmettere senza interruzioni pubblicitarie; il 12 settembre dello stesso anno viene inaugurato online *RaiPlay*, piattaforma streaming con la quale la RAI si inserisce all'interno dell'intrattenimento digitale. Dall'autunno 2019 RaiPlay si presenta con un'interfaccia completamente rinnovata ed una proposta di *user experience* nuova: si posiziona sul mercato come il canale di offerta non lineare della Rai, per gareggiare proprio con il modello dei principali servizi OTT internazionali.

La nuova strategia d'offerta è organizzata per soddisfare logiche di visione in modalità on-demand, in cui vi è un catalogo digitale, diversificato per generi, formati e linguaggi, con diversi titoli tra cui fiction, film, serie TV, documentari, l'offerta dedicata ai più piccoli, i contenuti sportivi e culturali. Gli utenti hanno la possibilità di registrarsi per ottenere un'offerta più vicina alle loro preferenze e abitudini, e gestiscono in modo autonomo il proprio "account".

Parallelamente, Mediaset tenta nel 2005 una diversificazione verso la pay TV, con Mediaset Premium, che però avrà meno fortuna. Nel 2019, infatti, il progetto viene abbandonato: la maggior parte dei ricavi del gruppo Mediaset dipende dal mercato pubblicitario televisivo, fortemente in declino, ed è questo problema strategico e di conseguenza finanziario che non le consente di competere con le altre piattaforme streaming internazionali. Come già la RAI, anche Mediaset inaugura il 5 luglio del 2018 "Mediaset play", portale multimediale che permette di vedere contenuti sia in diretta, sia *on demand*.

CAPITOLO II - Video on Demand (VOD) e broadcaster: modelli a confronto.

2.1 S-VOD: l'attuale competitor dei broadcaster

Gli S-VOD (Subscription-video-on-demand) sono dei servizi OTT di programmazione non lineare on demand, che possono essere fruiti dal consumatore a fronte di un abbonamento, generalmente mensile. Come già menzionato, in quanto OTT, gli S-VOD rinunciano alla *price discrimination* basata sul tempo: per la natura over the top del servizio, è possibile fornire all'utente un servizio a prezzi più bassi, rinunciando al versante pubblicitario del mercato, aumentando allo stesso tempo l'offerta e fornendo contenuti a misura del consumatore. Il modello S-VOD è stato introdotto da uno dei maggiori player del mercato internazionale attuale: Netflix.

La fondazione di Netflix²¹ risale alla fine degli anni Novanta, nel 1997 in California, in un momento storico in cui l'home video prevaleva sul mercato, in particolar modo il noleggio del singolo titolo, e Netflix si classificava come rivenditore di videocassette e DVD; all'epoca, dunque, il suo principale competitor era Blockbuster²². Dopo uno spiacevole episodio in cui uno dei due creatori, Reed Hastings, si era trovato a pagare un'altissima penale per aver riconsegnato in ritardo un film, era evidente quanto l'user experience legata al pagamento del singolo contenuto non apparisse più convincente e fosse necessario trovare una nuova strategia di intrattenimento: "Per un prezzo mensile basso, i nostri membri possono guardare quanto vogliono, sempre e ovunque, su quasi tutti gli schermi connessi a Internet"²³. L'idea di Hastings e del suo socio, Marc Randolph, era quella di garantire un consumo illimitato ed un ampliamento nelle libertà di scelta, assicurando un prezzo competitivo per il consumatore. In questo modo nasce Netflix, come piattaforma di contenuti on-demand: si dà il via al lancio negli Stati Uniti nel 2007, nel 2010 arriva in Canada, nel 2011 in America Latina, tra il 2012 e il 2013 sbarca in Europa, per arrivare in Australia, Nuova Zelanda e Giappone nel 2015.

Attualmente, più della metà degli abbonati vive fuori dagli Stati Uniti e questa cifra è in notevole aumento: questo dato oggi conferma Netflix come media company globale, disponibile quasi in tutti i Paesi del mondo e creatore di contenuti per un pubblico internazionale. Particolarmente simbolico è stato il sorpasso temporaneo di Netflix su Disney: nel 2018, la capitalizzazione di

²¹ Lobato R., Netflix Nations. The geography of digital distribution, New York University Press, 2019.

²² Società di distribuzione statunitense, noleggio home video e videogiochi, fallita nel 2010.

²³ Cfr "Netflix annual report 2013".

Netflix ha superato quella di Disney per pochi mesi; anche se di breve durata, questo evento ha rappresentato il primato dei nuovi player dell'industria audiovisiva, come Netflix, su una delle maggiori media companies esistente.

Come gli altri OTT, gli S-VOD in particolare possiedono evidenti vantaggi rispetto alla tv lineare e ai broadcaster, che li rendono un modello unico nel suo genere: il modello di business in questione, infatti, è *data driven*: le piattaforme S-VOD hanno cioè la capacità di estrarre informazioni e dati dell'utente nel momento stesso in cui egli consuma il contenuto. L'obiettivo è classificare e profilare il consumatore in base alle sue scelte e alla storia personale di consumo, offrendo un contenuto che sia più in linea con le sue preferenze; per fare ciò, vengono utilizzate tecniche di meta-datazione basate su piattaforme di *machine learning*²⁴, (in italiano "apprendimento automatico") e i big data, molto utili per personalizzare l'offerta e, nel momento in cui Netflix comincia ad utilizzarle, quasi del tutto sconosciute alla tv lineare. Un altro evidente punto di forza è la capacità di spostare parte del costo della rete direttamente sul consumatore finale: gli S-VOD non sostengono ingenti costi di distribuzione, come ad esempio la pay TV, in quanto i costi della rete e dei terminali dell'utente sono a carico di quest'ultimo.

L'abbonamento a Netflix, infatti, parte da un minimo di circa 8 euro al mese, fino ad arrivare ad un massimo di 16 euro a seconda dei piani di abbonamento scelti; chiunque voglia guardare contenuti on-demand su una piattaforma S-VOD, inoltre, deve necessariamente sottoscrivere con un Internet Service Provider (ISP) un abbonamento internet e dotarsi di un *device* (televisione, smartphone, personal computer). Allo stesso modo, gli S-VOD sono accessibili da qualunque utente potenziale che abbia, appunto, una connessione internet e un device cui connettersi: questo elemento fornisce agli S-VOD un *reach* e una capacità di crescita globale illimitata.

Dunque, Netflix è di certo lo S-VOD per eccellenza, rappresentando la sua categoria e mostrandone gli evidenti vantaggi competitivi: la strategia di Netflix è stata incentrata su una rapida internazionalizzazione, sulla qualità dell'user experience e sulla vincente competizione di prezzo. Netflix, inoltre, comincia la sua produzione originale nel 2010 e questo sarà l'elemento di forza della sua offerta: tra le prime creazioni ricordiamo "House of Cards" nel 2013, vincitrice di tre Emmy Awards e con la quale Netflix si rivela nuovo protagonista della produzione di serie; seguono altre famose serie tv come "La casa de Papel", prodotta nel 2017 in stile *glocal*²⁵, in cui Netflix sperimenta una collaborazione con diversi mercati stranieri, e le italiane "Suburra" –

²⁴ Il machine learning è una branca dell'intelligenza artificiale (Oracle.com).

²⁵ Per *glocal* si intende una tecnica di diversificazione di contesti e linguaggi della cultura di riferimento (Industria delle immagini, Balestrieri L.)

prodotta nel 2015 in collaborazione con Rai Fiction e Cattleya - e “Baby”, serie tv per adolescenti realizzata nel 2018. La produzione di contenuti originali si è resa necessaria poiché i fondatori di Netflix hanno intuito che, data la rapidissima espansione internazionale della piattaforma, i produttori di contenuti non sarebbero stati più stati disposti a vendere i loro titoli premium e avrebbero cominciato a posizionarsi loro stessi come competitors nel mercato dei contenuti on-demand. Per questo motivo, a Netflix sono seguite altre piattaforme S-VOD, che sono riuscite a sfidarla per la struttura del suo modello di business: il *reach* globale della piattaforma fornisce sicuramente una diffusione illimitata, ma allo stesso tempo rende facile per qualsiasi altro soggetto “imitare” il modello, proprio per la semplicità e replicabilità della sua struttura.

Negli ultimi dieci anni, dunque, altri player internazionali hanno investito ingenti somme di capitali nei contenuti e nella tecnologia e hanno creato proprie piattaforme S-VOD, depotenziando a Netflix il vantaggio del first mover; tra i più rilevanti si distinguono Amazon, Apple e Disney. Amazon in particolare lancia la sua piattaforma S-VOD per primo, per competere direttamente con Netflix: nasce nel 2006 come Amazon Unbox, nel 2015 cambia nome in Amazon Video per poi, nel 2018, diventare Prime Video. Il servizio oggi è disponibile in più di 200 paesi e per accedere ai contenuti è necessario sottoscrivere un abbonamento prime annuale con *Amazon.com* di circa 36 euro l’anno. Recentemente, nell’autunno del 2019, anche il colosso multinazionale Apple ha creato una piattaforma di video on-demand, Apple tv+: gli utenti possono sottoscrivere un abbonamento a circa 5 euro al mese e avranno accesso a film, serie tv e documentari, con una differenza rilevante rispetto a Netflix e Amazon Prime: tutti i contenuti offerti sono produzioni originali Apple.

Da un certo punto di vista, poiché tale servizio non è considerato un servizio a parte, ma è accessibile tramite l’app della Apple TV, tramite iOS, Mac e altre piattaforme Apple, Apple TV+ non si considera in competizione diretta con gli altri S-VOD. Sempre nel 2019 negli Stati Uniti, in Canada e nei Paesi Bassi, la Walt Disney Company presenta Disney+, anche essa piattaforma streaming di video-on-demand che distribuisce per lo più film e serie tv prodotti dalla Walt Disney Television, Walt Disney Studios e dalle acquisizioni derivanti dal *merge* con 21st Century Fox: il costo è di circa 9 euro al mese oppure 90 euro l’anno, se si sceglie l’abbonamento annuale; nel 2020 sbarca anche in Europa, ed attualmente la piattaforma possiede più di 100

milioni di abbonati.²⁶ A giugno 2020, Disney+ ha raggiunto più di 57 milioni di abbonati, obiettivo che la Compagnia si era prefissato per il 2024.

Un piccolo spazio nel mondo degli S-VOD viene occupato anche da player italiani: la piattaforma streaming di Infinity, proprietà della Mediaset, che con un costo mensile di circa 8 euro consente la visione dei contenuti con l'utilizzo di due dispositivi in contemporanea e la visione in qualità HD; e la piattaforma streaming NOW, proprietà di Sky, che richiede ai suoi utenti abbonamenti di diversa entità, in base al pacchetto scelto (pacchetto basic circa 10 euro, pacchetto sport 20 euro mensili).

Attualmente, come si può notare dal diagramma sottostante, è Netflix a dominare il mercato delle piattaforme streaming in Italia, con una quota di mercato pari a più del 30%; segue Prime Video, che concorre fieramente con Netflix con una percentuale poco più bassa, del 27%, per poi trovare tutte le altre piattaforme, tra cui Disney+, NOW ed Infinity, che possiedono quote di mercato decisamente più basse.

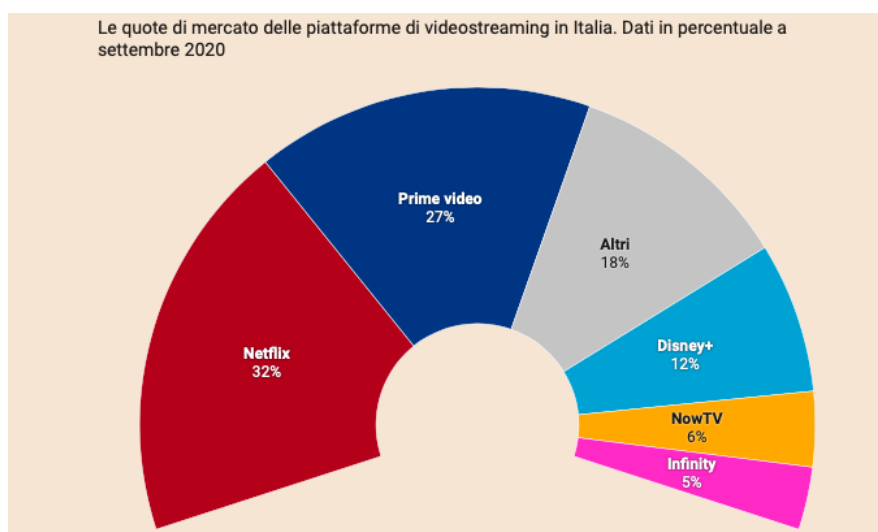


Figura 3: Diagramma preso da “Offerte Streaming TV: da Disney Plus a Netflix, le migliori tariffe per guardare la TV online”, 4 aprile 2020 di Redazione Economica. Articolo pubblicato sul Corriere della Sera - L'economia.

Secondo uno studio della Ernst and Young, che prende in esame Netflix, Timvision, Infinity, NOW, Amazon Prime Video, Eurosport Player, Dazn e Disney+, in Italia a luglio 2020 si

²⁶ Cfr. Report mensile Disney Company, giugno 2020

contavano 10 milioni di abbonamenti alle piattaforme S-VOD; gli utenti risultavano circa 15,8 milioni e i sottoscrittori 6,8 milioni. Questo denota il successo anche italiano di tali piattaforme, cresciuto anche durante la quarantena imposta dalla pandemia da Covid -19: rispetto ad inizio 2020, infatti, gli abbonamenti a luglio sono aumentati di 1,5 milioni in Italia. L'arrivo di nuovi player globali nel mondo S-VOD rappresenta una vera sfida per Netflix, in quanto la maggior parte di essi (ad es. Amazon ed Apple) possiedono dimensioni e capacità di capitale molto elevate, come è possibile osservare dal grafico seguente.

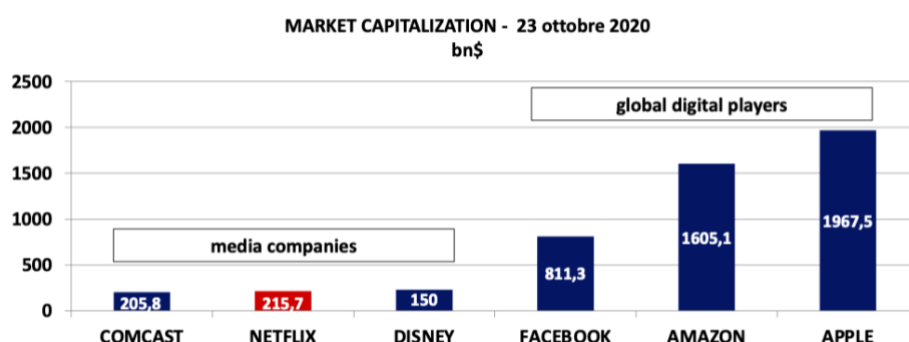


Figura 4: Corso di Economia e Gestione dei Media 2020/2021, Lezioni sugli OTT, Luiss Guido Carli.

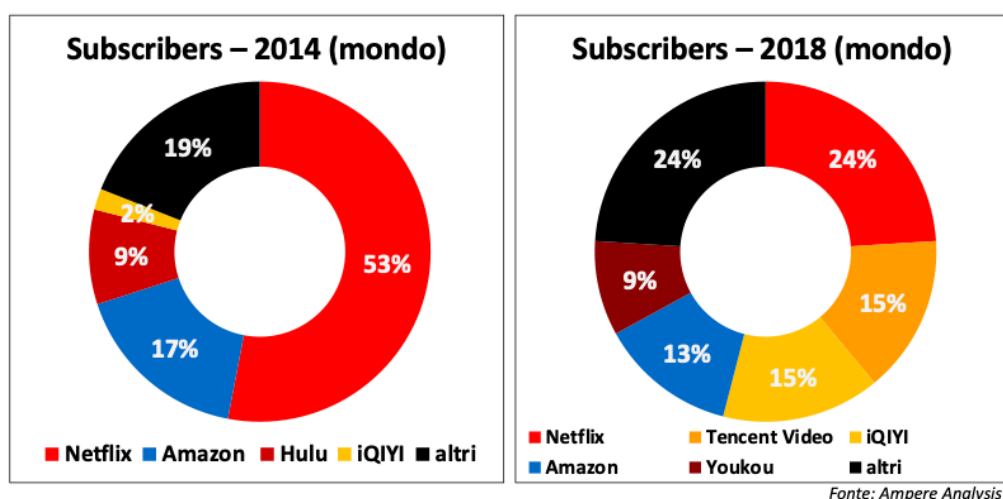
Inoltre, si affacciano sul mercato audio-visivo attuale nuovi competitors cinesi, che potrebbero costituire una vera minaccia sia per Netflix, che per gli altri S-VOD citati. Nella seconda metà degli anni '10, infatti, gli S-VOD cinesi hanno conquistato posizioni rilevanti all'interno del mercato: i tre player cinesi che nel 2018 hanno raggiunto, in termini di fatturato, complessivamente circa 8 miliardi di dollari sono Tencent Video, iQIYI e Youkou.²⁷

In particolare, Tencent Video ha raggiunto a marzo del 2020 più di 110 milioni di abbonati mensili; iQIYI, oltre ad essere quotata al NASDAQ, tocca nello stesso mese i 119 milioni di abbonati mensili, mentre Youkou si posiziona al terzo livello, con un numero di abbonati pari a poco meno di cento milioni. Questi numeri sono particolarmente rilevanti, se si pensa che il solo

²⁷ Cfr. www.caffeinamagazine.it, "Un colosso più grande di Netflix: dalla Cina la sfida sullo streaming".

Netflix ha raggiunto, sempre a fine marzo, 182 milioni di abbonati, di cui 69 negli Stati Uniti ed in Canada; il successo di queste piattaforme streaming cinesi è riconducibile all'aumento nell'utilizzo dello smartphone, riscontrato in particolare in Cina negli ultimi 5 anni.

Il grafico sottostante ci mostra la rapida evoluzione dei player cinesi che, in soli quattro anni, hanno guadagnato uno spazio rilevante nell'industria audio-visiva on-demand riuscendo a superare Netflix e Amazon Prime, se si considerano le percentuali di subscribers dei tre S-VOD nel complesso. La vera difficoltà per gli S-VOD cinesi si ricollega alle risorse finanziarie impegnate: è stato necessario spendere ingenti somme per la larghezza della banda e dei server, per creare contenuti che fossero originali ed acquisirne altri e soprattutto per elaborare strategie per il mantenimento degli abbonati.



Dunque, come sopra esposto, il sistema dei media è un mercato a due versanti, in cui il rapporto tra l'user spending e l'advertising determina le caratteristiche di ciascun modello di business ed è anche ciò che distingue gli S-VOD, in quanto OTT, dai broadcaster. La sostenibilità di ciascun modello di business, infatti, dipende dalle reciproche esternalità che si creano nei due mercati sopra citati e dall'equilibrio delle risorse impiegate in essi; perciò, nel confronto tra i due modelli (Video on Demand – VOD - e broadcaster) è essenziale descrivere in che modo essi sfruttano la pubblicità e con quale intento.

2.2 La pubblicità: spartiacque tra i due modelli

Il mercato pubblicitario è il luogo di incontro tra la domanda di comunicazione, principalmente finalizzata alla promozione di prodotti e/o brand da parte di imprese, o anche di istituzioni, e l'offerta di comunicazione, come gli spazi pubblicitari, da parte dei media, che operano come piattaforme interfaccia in un mercato a due versanti.

L'advertising può essere classificato in base alla sua duplice natura in *informative advertising* e *persuasive advertising*: il concetto di comunicazione pubblicitaria, infatti, comprende sia la funzione di informare il consumatore sul prodotto, sia quella di persuaderlo ad acquistarlo o, comunque, fare leva sulle caratteristiche di esso per presentarlo al meglio.

Nella sua prima dimensione, quella informativa, la pubblicità è un costo necessario poiché permette di ridurre i costi transazionali in un mercato in cui non c'è informazione perfetta tra i consumatori: l'advertising, infatti, riduce per il consumatore il costo legato all'acquisizione di conoscenza dei diversi beni del mercato; in altre parole, se non ci fosse quella pubblicità, sarebbe più costoso per il consumatore cercare altri canali ove reperire quella stessa informazione. Nella sua dimensione persuasiva, invece, la pubblicità può determinare una differenziazione dei prodotti eccessiva, portando ad un aumento dei prezzi rispetto a quelli che si possono ipotizzare in un mercato ideale: è proprio questo elemento persuasivo o, se vogliamo definirlo, emozionale, a creare l'innalzamento dei prezzi.

La pubblicità è, dunque, anche uno strumento di competizione: più il mercato sarà competitivo, maggiore sarà la necessità di investire risorse finanziarie nell'advertising. E questa è la ragione per la quale la dimensione del mercato pubblicitario, le sue dinamiche e il suo successo dipendono direttamente dalla struttura e dimensione del mercato, da quanti competitors vi sono al suo interno, dal grado di fungibilità dei prodotti e dalla presenza o meno di barriere all'entrata.

Queste ultime sono molto rilevanti quando si parla di advertising: è molto comune, infatti, che le imprese decidano di investire ingenti somme nell'advertising per scoraggiare i nuovi entranti ed innalzare delle barriere all'entrata. In questo modo, si costruisce una *brand awareness* e se il *new comer* non è in grado di sostenere il giusto investimento in pubblicità e pertanto non supera una certa soglia, il costo dell'advertising potrà incidere sui margini di ogni singola unità di prodotto, scoraggiandolo ad entrare in quel preciso mercato.

È necessario menzionare, inoltre, la natura pro-ciclica della spesa pubblicitaria: nelle fasi di espansione economica, cresce più velocemente rispetto al PIL, mentre in quelle di recessione, decresce più velocemente rispetto ad esso. Ovviamente, questa correlazione tra gli investimenti pubblicitari ed il PIL non è meccanicamente lineare; in linea di massima, però, si può affermare che la spesa in advertising è tra le prime voci ad essere "tagliata" dalle imprese nei momenti di

rallentamento dell'economia, proprio per la difficoltà di calcolo esatto dell'impatto che essa può avere sulla redditività di una impresa.

Nel corso degli anni, la spesa pubblicitaria dell'industria audio-visiva ha cambiato la sua destinazione: si è verificato un progressivo spostamento nel mercato pubblicitario mondiale verso l'*online advertising*, con conseguente riduzione sia della pubblicità televisiva che di quella cartacea. In particolar modo, soprattutto negli Stati Uniti, prevale il *mobile advertising*, grazie alla grande diffusione che negli ultimi anni stanno registrando gli smartphone, e in particolare la pubblicità sui social media: questa tendenza è dovuta al fatto che il cellulare e i social network sono strumenti utilizzati ogni giorno dal consumatore digitale e, di conseguenza, più efficaci a livello pubblicitario.²⁸

Nell'ultimo anno, a seguito della pandemia da Covid-19, la crescita costante della spesa pubblicitaria mondiale ha subito un tracollo: le risorse finanziarie investite nel 2020 sono diminuite quasi del 12% e nel 2021 vi è stato solo un accenno di ripresa. La difficile situazione sanitaria, inoltre, ha solo confermato il trend digitale che la pubblicità stava assumendo negli ultimi anni: attualmente, come si può osservare dal grafico sottostante, il digitale vale a livello mondiale più di metà del totale; il mercato della pubblicità online attualmente è dominato dal duopolio Google-Facebook, seguito in terza posizione da Amazon e dagli altri tre player cinesi (Alibaba, Tencent e Baidu).

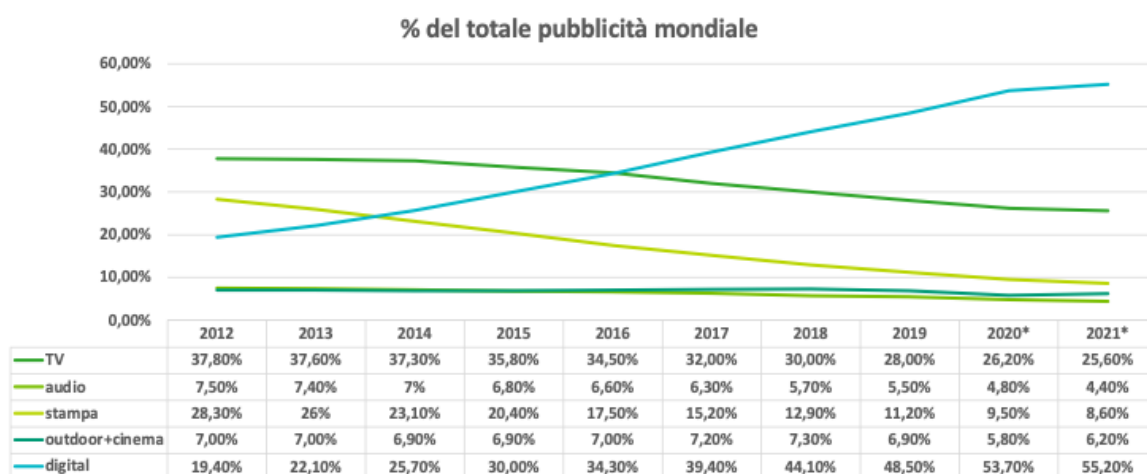


Figura 5

A differenza del mercato mondiale, il mercato pubblicitario italiano non ha avuto un decennio entusiasmante, in quanto non è riuscito a recuperare le risorse perse a partire dalla crisi

²⁸ GroupM Global Mid-Year forecast report, giugno 2020.

economica del 2008; in generale, si può affermare che anche in Italia si è verificato un sorpasso di Internet nei confronti della tv. Tre sono stati i momenti di discontinuità che hanno generato una serie di cambiamenti nella spesa pubblicitaria: il primo si è verificato tra gli anni '50 e '80 del 1900, con l'arrivo della televisione: il servizio pubblico RAI, in regime di monopolio, introduce la pubblicità televisiva, tentando nel contempo di trovare un "compromesso" con la pubblicità cartacea; il secondo momento di discontinuità si verifica negli anni '80 del medesimo secolo, quando l'avvio ed il consolidamento della tv commerciale, dapprima Fininvest e poi Mediaset, ha moltiplicato gli spazi pubblicitari, riducendone il prezzo medio e formando con la RAI un duopolio televisivo; infine il terzo, dopo il crollo dell'accordo tra tv e stampa, nei primi anni del XXI secolo: negli anni '10 la pubblicità si sposta su Internet, diminuendo i costi e moltiplicando le opportunità, ma decretando la drammatica fine della carta stampata.²⁹

La pandemia da Covid-19 ha contribuito anche in Italia al trionfo dell'online: Facebook e Google da soli raccolgono circa l'80% dei ricavi pubblicitari online ed il 32% dei ricavi pubblicitari media totali. Da quanto precede, dunque, una delle differenze fondamentali tra broadcaster ed S-VOD è nell'utilizzo della pubblicità e nel modo in cui essa viene gestita. Quando si parla di broadcaster, come già esposto in precedenza, in Italia il duopolio vede da una parte il servizio pubblico della RAI, dall'altra la tv commerciale, che è rappresentata da Mediaset. Nel primo periodo di sviluppo della televisione, quando vigeva ancora il sistema analogico, vi era una stretta corrispondenza tra broadcasting e tv generalista: la tv commerciale, infatti, non poteva contare su molte risorse frequenziali e aveva una limitata possibilità di espansione dell'offerta. La tv generalista si muoveva in ambiente analogico, situazione proficua per massimizzare l'utilità per gli investitori pubblicitari e per soddisfare sia la dimensione quantitativa dell'aumento dell'audience, sia quella qualitativa, aggregando segmenti sociodemografici diversi; ma con il passaggio ad un ambiente digitale e lo sviluppo di canali tematici, la tv generalista perde parte del suo potere. Per quanto riguarda i broadcaster, la Rai, come è risaputo, attinge dal canone pagato dai consumatori le risorse necessarie per organizzare la sua offerta; Nello stesso tempo, da una recente ricerca di Mediobanca³⁰ emerge che la Rai è attualmente il servizio pubblico "più commerciale" d'Europa e che, considerata la riduzione dei ricavi da canone, si sta rivolgendo sempre più al mercato pubblicitario.

Dunque, attualmente, nonostante sia finanziata per i due terzi da canone, la Rai trova nella pubblicità una importante fonte di finanziamento: questo ricorso ad introiti pubblicitari è un

²⁹ Cfr. Rapporto AGCOM 2020

³⁰ "Rai, la dipendenza dalla pubblicità è sempre maggiore. Ma la soluzione è a portata di mano", 26 febbraio 2021, Articolo de "Il fatto quotidiano".

vantaggio, dal momento in cui evita che la programmazione sia riservata alle élite; in quanto servizio pubblico, la Rai per principio deve rivolgersi a tutti e non solo a specifici gruppi.

Peraltro, è opportuno mettere in risalto che questo ricorso sempre più evidente all'advertising è giustificato dal fatto che dell'intero canone solo l'83% si riversa nelle casse della RAI, mentre la restante quota defluisce nelle casse dello Stato. Mediaset, invece, in quanto tv commerciale, dipende interamente dal mercato pubblicitario televisivo ed in misura minore da quello radiofonico: questa dipendenza da un mercato fortemente in declino comporta un problema strategico per il gruppo, che negli ultimi anni ha perso centinaia di euro di ricavi.

Per ovviare a ciò, si è tentata una diversificazione rispetto al mercato pubblicitario televisivo: negli anni 2000 con il lancio della pay tv "Mediaset Premium" e nel 2007 con l'acquisizione di Endemol, società olandese, con l'obiettivo di creare sinergie; entrambe si sono rivelate dei fallimenti.

Negli ultimi anni, dal 2016 al 2020, si è proseguito il tentativo di creare un gruppo europeo con il progetto Media for Europe, anch'esso interrotto ancora prima di decollare, anche se con il recente accordo con Vivendi il progetto potrebbe riprendere quota. Dunque, dal 2010 al 2019, la televisione italiana ha perso più di un miliardo di euro, e questo è stato attribuito per lo più alla diminuzione della pubblicità; tale impatto ha colpito tanto Mediaset, quanto Rai, come si può osservare dalla tabella sottostante.

milioni €	2010	2015	2016	2017	2018	2019
pubblicità per la TV FTA	3.895	2.906	3.053	3.024	3.046	3.153

Fonte: Agcom

Figura 6

Il 2017 è stato un anno importante per il mercato pubblicitario televisivo: con l'arrivo di altri due canali generalisti, TV8 e Nove, si attenua il duopolio Rai-Mediaset; è a questo punto che una tv internazionale come Discovery conquista una posizione rilevante nel mercato italiano grazie ad una strategia di innovazione del prodotto, dimostrando la potenzialità della tv italiana di risvegliarsi nel momento in cui arriva un soggetto esterno.

Gli OTT, e allo stesso modo gli S-VOD, come anche la pay tv, a differenza della televisione lineare, definiscono il prezzo del servizio offerto all'utente, rinunciando alla massimizzazione dell'audience: di conseguenza, gli introiti pubblicitari sono assenti o complementari ai ricavi da abbonamento. Questo risulta essere molto vantaggioso poiché è possibile migliorare l'user experience, abbassando il prezzo dell'abbonamento e migliorando la qualità dei contenuti; si crea

un'asimmetria inversa a quella della tv commerciale, in quanto si rinuncia a vendere un prodotto su un versante, per massimizzare il prezzo ed i ricavi sull'altro.³¹ Questo concetto è ribadito nelle parole di Hastings, uno dei co-fondatori di Netflix: "...non vogliamo essere coinvolti nelle polemiche riguardanti lo sfruttamento degli utenti attraverso gli annunci pubblicitari", dichiara nella conferenza stampa sui risultati finanziari del quarto trimestre del 2019. Hastings sottolinea di non essere spaventato dall'arrivo di nuovi competitors sul mercato e di non aprirsi all'advertising: allo stesso tempo, dato l'attuale monopolio del settore pubblicitario di colossi come Google, Facebook e Amazon, la piattaforma streaming continuerà a seguire il suo modello semplice, basato sul soddisfacimento dei suoi clienti tramite sistemi di personalizzazione del consumo. Inoltre, la scelta di Netflix di evitare l'utilizzo di spot pubblicitari si ricollega anche alla necessità di tutelare la privacy di ciascun utente ed evitare che vengano tracciati online i loro movimenti, come appunto già avviene per le tre società sopra citate. Invece, l'altro principale S-VOD dominante nel mercato, ovvero Amazon Prime Video, ha compiuto una scelta diametralmente opposta rispetto al classico modello S-VOD: i dati riportati su iSpot.tv indicano che³² Amazon ha speso quasi 170 milioni di dollari per spot pubblicitari, da inserire nella sua piattaforma streaming americana, attestandosi così come uno dei maggiori "spender" del mercato e superando reti televisive straniere come ESPN, ABC e FX; hanno seguito la strategia di Amazon anche altri player del mercato, tra cui Disney+, che ha investito più di 135 milioni di dollari in advertising e Apple TV+, al quarto posto con quasi 105 milioni spesi, come viene evidenziato dal grafico seguente:



Figura 7. Fonte: elaborazione e Marketer su dati iSpot.tv

³¹ "Netflix conferma: non ci sarà mai pubblicità sulla nostra piattaforma", 24 gennaio 2020, Articolo pubblicato su "Il fatto quotidiano".

³² "Da Amazon Prime Video a Disney+, battaglia a colpi di pubblicità in Tv", 1° novembre 2020 Articolo pubblicato su "Il sole 24 ore".

È evidente, dunque, che ci sia un'attuale propensione degli S-VOD ad investire nel settore pubblicitario per posizionarsi adeguatamente nel relativo segmento di mercato e fare concorrenza alla tv tradizionale, anche se il modello S-VOD puro predilige un altro tipo di strategia. Pertanto, la diversa concezione che i due modelli di business hanno della pubblicità, che attualmente per gli S-VOD è rappresentata per lo più da Netflix, dipende proprio dall'approccio che essi hanno nei confronti del mercato a due versanti: la tv sovvenzionava il versante del consumatore finale, offrendo un minimo denominatore, mentre con l'arrivo degli S-VOD non si punta più sulle risorse pubblicitarie, perché l'esigenza è sempre quella di spingere il consumatore al rinnovo dell'abbonamento.

2.3 Come sta cambiando il tempo dell'utente?

La digitalizzazione della comunicazione ha rivoluzionato il settore dei media e ha aperto l'era della "convergenza tecnologica", che ha coinvolto i settori delle telecomunicazioni, dei media e dell'informatica, determinando un progressivo attenuarsi dei confini delle rispettive attività e competenze. Inoltre, l'avvento delle ICT e di Internet (1991) ha permesso di connettere chiunque ovunque si trovasse e ha creato un ambiente interattivo e partecipativo che ha trasformato il modo di comunicare.

Convergenza significa utilizzare una sola interfaccia (il computer, per esempio) per molti servizi informativi, passare cioè dalla visione di una serie tv alla lettura di un quotidiano, da un'operazione bancaria alla sorveglianza di un ambiente della casa. Significa anche possibilità di fruire ad esempio dei contenuti televisivi in modo sempre più personalizzato (on demand) e interattivo, sia da computer sia da dispositivi come tablet, smartphone e Smart tv. Ciò ha favorito lo sviluppo di mezzi di comunicazione *ibridi* la cui peculiarità è quella di poter accedere a più servizi di informazione attraverso una sola interfaccia.

I fenomeni descritti hanno condotto alla comparsa nel mondo della comunicazione di nuovi strumenti che prendono il nome di "*new media*", cioè media digitali interattivi. Tra i *new media* troviamo le applicazioni collegate al web, che sono il risultato di processi di integrazione ed evoluzione tra quelli che definiamo *old media* - come telefono, Tv, radio - e nuove tecnologie e tutto ciò che è strumento di informazione e comunicazione.

Le innovazioni e i repentini cambiamenti introdotti dalla convergenza tecnologica hanno indotto le aziende del settore della comunicazione e dell'informazione a sviluppare capacità di

adattamento ed elaborare nuovi modelli di business, per poter sopravvivere nel nuovo ambiente.³³ Sul mercato si confrontano ora non tanto i singoli canali, quanto le piattaforme di offerta, entità composite in cui si intrecciano tecnologia, modelli di *business* e modi di organizzare i contenuti televisivi.

Dal punto di vista dell'utente, il consumo della televisione tradizionale è stato sostituito dall'interattività, assicurata dalla fusione del linguaggio televisivo con la navigazione in rete, attraverso le nuove piattaforme distributive di contenuti. Di conseguenza non esiste più un palinsesto fisso, cioè una programmazione stabile cui attenersi rigidamente. È lo spettatore che si crea un palinsesto secondo i propri bisogni. Così non è più l'*user* passivo di un tempo, ma un consumatore attivo. Addirittura, può diventare un *prosumer*, ovvero produttore e consumatore, in quanto può contribuire attivamente, in virtù dei mezzi tecnologici oggi disponibili, a proporre contenuti da diffondere sul Web.

Henry Jenkins ha inventato l'espressione «cultura convergente», per descrivere un cambiamento culturale, che facilita gli utenti ad interagire con i contenuti, a usare le tecnologie sempre meno come strumenti per comunicare e sempre più come nuovi territori da esplorare.³⁴ oggi la tv si guarda sul web (v. ad es. You-Tube), la tv si commenta sul web (forum, blog e social): gli spettatori adoperano la tv per orientarsi, per discutere, per interagire. Su qualunque tema hanno a disposizione un'infinità di dati e ogni contenuto è immediatamente disponibile su più piattaforme. Ciascuno può connettersi con il mondo intero. Per convergenza s'intende dunque, oltre alla cooperazione tra più settori dell'industria mediatica, anche la ricerca da parte del pubblico di nuove esperienze di intrattenimento.³⁵ Ai consumatori di oggi non basta avere a disposizione moltissimi canali, ma si aspettano un tipo di esperienza multiplatforma o multi-dispositivo senza interruzioni, a seconda dei propri gusti. Per coinvolgere e fidelizzare il pubblico, i broadcaster hanno dovuto reinventarsi, attuare misure che agevolino queste abitudini e offrano costantemente contenuti di elevata qualità. Ad esempio, si può dare la possibilità agli spettatori di mettere in pausa la programmazione sulla TV connessa e di riprenderla successivamente su un altro device (ad esempio lo smartphone).

Negli ultimi anni le abitudini di consumo televisivo sono cambiate tantissimo: gli utenti sono in grado di fruire dei programmi, oltre che ovviamente attraverso la TV, anche tramite altri dispositivi: mi riferisco allo streaming su Pc, tablet o Smartphone. Si pensi ad un appassionato di

³³ Pasquali Francesca, *I nuovi media. Tecnologia e discorsi sociali*, Ed Carocci, 2003.

³⁴ Henry Jenkins, *Cultura Convergente*, Milano, Apogeo, 2007

³⁵ Grasso Aldo, *Convergenza. Internet, tv, telefonino: ormai lo strumento è uno solo*, in *Corriere della sera – cultura* – 8.11.2010.

sport: può seguire una partita in streaming sul proprio cellulare, un pendolare può scaricare e guardare la propria serie preferita sul treno e una famiglia può scegliere di sedersi e guardare un film on-demand sul proprio televisore in salotto.

E' aumentato il tempo che il pubblico trascorre guardando video online: il 65% degli italiani possiede una Smart TV per accedere ai servizi streaming e il 55% predilige i video on demand (VOD). Anche se la TV lineare ha retto l'onda d'urto, con una presenza in Italia del 92%, "la TV oggi è parte di un nuovo *living room* in cui gli spettatori scelgono regolarmente di accedere a più piattaforme e dispositivi"³⁶.

Secondo uno studio condotto da Sensemakers, società di consulenza nel marketing digitale, che ha elaborato un'analisi sui dati Auditel, Audience Analytics di Comscore e su una propria ricerca effettuata nel gennaio 2021, il trend appena descritto si è consolidato ed è esploso durante il lockdown del 2020; in particolare l'interesse per le piattaforme streaming è ulteriormente cresciuto: piattaforme come Netflix, Amazon Prime Video e Disney+ sono cresciute di oltre il 60% durante la pandemia da Covid-19.

La ricerca di Sensemakers ha anche evidenziato che gli utenti fruiscono di servizi streaming per il 70% on demand e per il 65% live. Inoltre, lo studio rileva che i contenuti in abbonamento (c.d. Subscription video on demand, S-VOD) riportano i livelli di utilizzo maggiori.

Su tutti, spicca il dato relativo al numero dei clienti di Netflix, che a livello globale ha raggiunto 200 milioni di unità e si ritiene che crescerà ulteriormente nel 2021. In Italia, Netflix ha raddoppiato il numero dei suoi abbonati tra il 2019 e il 2020, arrivando a 4,6 milioni di iscritti.

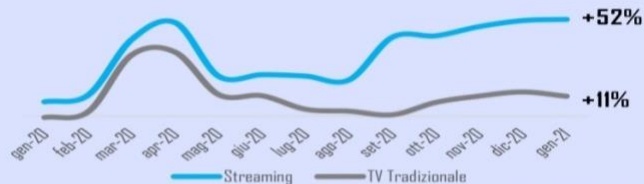
³⁶ De Magistris M., *Freewheel. L'evoluzione della tv: come ottenere il massimo dalle nuove tecnologie di broadcasting*, 26 dicembre 2019. Articolo pubblicato su: brand-news.it.

BOOM VIDEO STREAMING 2021

Trend e modalità di utilizzo

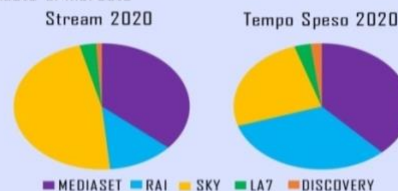
TEMPO SPESO

Incrementi Y/Y dei Minuti Medi Giorni



TV IN STREAMING

Quote di mercato



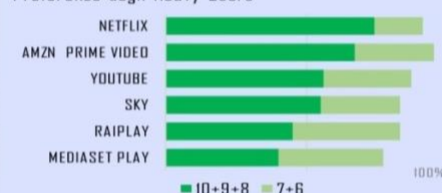
COSA E DOVE GUARDANO GLI HEAVY USERS

I contenuti più guardati per player



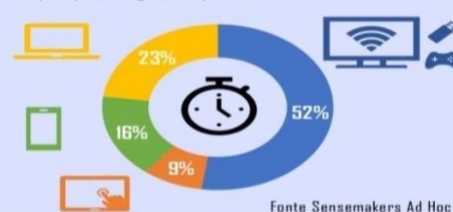
GRADIMENTO DEI PLAYER

Preferenze degli Heavy Users



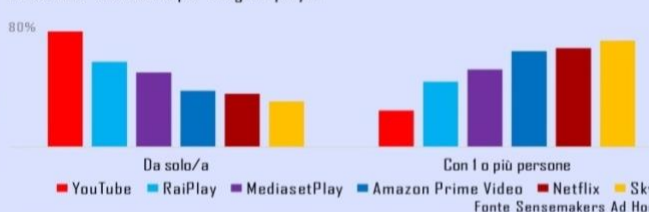
QUALI DISPOSITIVI UTILIZZANO

Tempo speso dagli Heavy Users



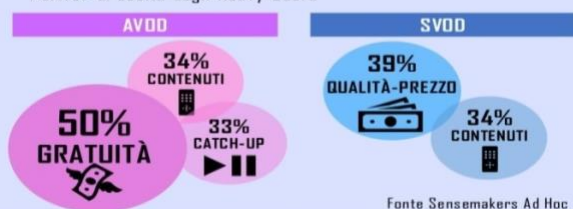
CON CHI GUARDANO CONTENUTI VIDEO GLI HEAVY USERS

La visione condivisa per singolo player



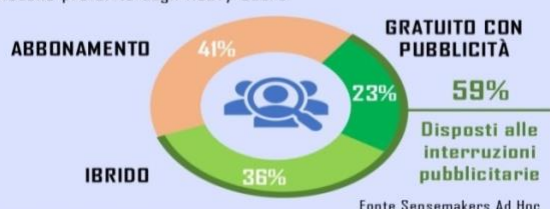
PERCHÉ SCELGONO UN PLAYER

I driver di scelta degli Heavy Users



PROPENSIONE ALLA PUBBLICITÀ

Modello preferito dagli Heavy Users



SENSEMAKERS

Fonti: Auditel, Comscore e Sensemakers

Figura 8: Fonti Auditel, Comscore e Sensemakers.

Come si può vedere nel diagramma, a fronte di una crescita pari a + 52% dello streaming video digitale durante la pandemia, la TV generalista ha registrato una crescita modesta, pari all'11%. Ciò nondimeno, per il momento resiste, grazie anche agli utenti in età adolescenziale, che trascorrono davanti alla televisione tradizionale il 94% del loro tempo totale davanti ad uno

schermo, mentre il tempo passato sul digitale è pari al 6%; quest'ultima percentuale sale invece al 28% per il pubblico nella fascia d'età dai 15 ai 24 anni; in controtendenza gli spettatori più adulti e i più anziani, che prediligono i canali satellitari.³⁷

A dedicare più tempo alla tv rispetto al passato sono soprattutto i giovani tra i 20 e i 24 anni, con una crescita del 18,7% in prima serata. L'indagine Auditel, analizzata da Sensemakers, ha inoltre rilevato che nel 2020 SKY ha ottenuto la maggiore quota di mercato sulle visualizzazioni online (47%), seguita da Mediaset (36%) e dalla RAI (12%); l'analisi relativa al tempo speso evidenzia invece la leadership di Mediaset (38%); al secondo posto la RAI (32%) e al terzo di Sky (25%).

Per quanto riguarda il tempo di fruizione del suddetto *medium*, si riscontra un incremento del 136%, che vede Mediaset al comando con il 38% del totale, seguito da RAI, che ha registrato un incremento del 13% nel secondo semestre 2020 (dato aumentato del 5% rispetto allo stesso periodo del 2019)³⁸.

Nella fruizione in streaming si guardano soprattutto film e serie TV (con percentuali superiori al 50%), seguiti da contenuti di intrattenimento e sport. In linea anche i dati della misurazione Digital di Auditel: la comparazione dei periodi giugno- dicembre 2020/giugno-dicembre 2019 avvalorava l'aumento della propensione all'abbonamento tanto di Netflix che di Amazon Prime Video. Esaminando in particolare i consumi degli *heavy users* (utenti che fruiscono di video digitali almeno 2-3 volte alla settimana), risulta che l'80% guarda abitualmente i contenuti offerti dagli S-VOD, mentre 64% è la percentuale dei fruitori abituali dei contenuti AVOD. Nello stesso periodo è aumentata anche la frequenza di fruizione: il 39% degli heavy user guarda i video digitali più volte al giorno e il 25% almeno una volta al giorno. Gli S-VOD, di cui ho trattato nel primo paragrafo di questo capitolo, permettono di accedere all'intero catalogo offerto pagando un canone fisso mensile, senza altri costi (es. Netflix, Sky Online, Mediaset Infinity e Tim Vision). Gli A-VOD (Advertising Video on Demand) offrono invece un servizio gratuito per gli utenti, basato sulla pubblicità e consentono di rivedere online film e serie tv già andati in onda sui portali web dei broadcaster (RaiPlay e Mediaset Play), oppure contenuti "original". In questo segmento di mercato si colloca anche You-Tube, ma anche quello dei portali Web delle emittenti, dove si possono rivedere online i programmi già andati in onda.

³⁷ Elena Panzeri, Televisione vs Streaming, cosa guardano i ragazzi, www.zai.net, 21 gennaio 2021.

³⁸ Il lockdown premia oltremisura i servizi streaming. La tv lineare trema. Prove di resistenza dei broadcaster, newsline.it, 31.01.2021.

Ricordiamo anche il segmento dei T-VOD (Transactional Vod); è la pay-per-view: si compra ogni singolo contenuto. È il modello di I Tunes di Apple e di Chili Tv. I player cercano di attrarre i consumatori ad abbonarsi con suggerimenti e promozioni pubblicitarie. È in aumento (33%) anche il gradimento per la *Catch up TV* (detta anche tv del giorno dopo), formula con la quale un'emittente consente agli utenti l'accesso - su richiesta – ai propri contenuti, in giorni e orari diversi da quelli in cui sono mandati in onda, tramite canali appositamente predisposti o archivi online, dai quali le trasmissioni si possono scaricare.³⁹

Secondo Sensemakers, lo scenario descritto dovrebbe indurre i player del settore ad adottare modelli di business ibridi (misto di abbonamento e pubblicità), anche in considerazione del fatto che il 59% degli heavy user accetterebbe l'inserimento della pubblicità, controbilanciata però da una riduzione dei costi di abbonamento. Parallelamente sta crescendo l'importanza della TV connessa (Smart TV), utilizzata dal 78% degli heavy user. Altro dato interessante è che la TV connessa si guarda in compagnia: è infatti il medium con le percentuali di visione condivisa (soprattutto serie e film TV) più alte in assoluto: il 70% in presenza di un'altra persona, di cui ben il 32% con 2 o più persone.

I dati Auditel riportano infine elevati consumi di contenuti “long-form”, come dimostra la crescita del consumo dei cosiddetti *Full Content* - contenuti integrali - ovvero episodi completi di serie e film. Nel periodo di osservazione Giugno-Dicembre 2020 rispetto al 2019 il consumo dei Full Content (che complessivamente nel 2020 rappresentano il 16% delle visualizzazioni totali e il 73% del tempo speso) è cresciuto del +236%, ovvero in percentuale maggiore rispetto al consumo di Clip +37% e Extra Content +31%. In sintesi, dalla ricerca di Sensemakers emerge che la pandemia e il conseguente lockdown hanno accelerato il consumo dello streaming video, favorendo soprattutto i player S-VOD; il maggior elemento di novità è rappresentato dalla crescita del numero di TV connesse ad internet, che per modalità (contenuti e condivisione) e target di fruizione stanno assumendo un ruolo sempre più centrale, di cui dovranno tener conto i vari player posizionati attualmente su segmenti specifici di mercato.⁴⁰

³⁹ www.brandnews.it, 12.03.2021, Lo streaming video è cresciuto del 52% nel 2020. Nuove opportunità con modelli di business ibridi.

⁴⁰ Sensemakers, I nuovi numeri dello streaming video. Tra crescita delle TV connesse e rafforzamento degli SVOD, 11 marzo 2021.

2.4 Nuove frontiere dell'intrattenimento televisivo

La pandemia che ha colpito il mondo nell'ultimo anno ha causato un rallentamento dell'economia a livello globale, amplificando e accelerando alcuni trend già in atto, tra cui il processo di trasformazione digitale e l'emergere di nuove abitudini da parte dei consumatori. L'industria dei media non appare tra le più penalizzate, nel confronto con altri settori più duramente colpiti (turismo, trasporti, abbigliamento).

Per quanto riguarda in particolare l'audiovisivo, la diffusione della pandemia e il conseguente lockdown hanno fatto registrare da un lato una considerevole crescita dei livelli di audience, dall'altro, obbligando molte aziende a ridurre o azzerare la propria attività, hanno avuto un impatto negativo sugli investimenti pubblicitari, ridotti al minimo. È andata meglio sul fronte della spesa degli utenti televisivi, anche perché il lockdown, il distanziamento sociale e le misure restrittive della mobilità hanno spinto perfino i consumatori più conservatori a sperimentare vari servizi digitali, inclusi quelli di intrattenimento. Oggi l'innovazione avanza velocemente, influenzando e cambiando rapidamente abitudini dei consumatori e del mercato. L'esplosione della pandemia e la necessità di convivere con il virus hanno dimostrato che *"business cannot be as usual"*⁴¹.

È indispensabile un continuo adeguamento a scenari che mutano sempre più rapidamente. I player pertanto hanno necessità di sviluppare nuovi modelli - operativi e di business - per far fronte all'evoluzione dello scenario economico. Durante il lockdown molti consumatori hanno scoperto modalità di fruizione multidevice tra TV connesse, pc, smartphone e tablet. Le aziende pertanto devono essere preparate a cogliere le opportunità derivanti dall'evoluzione nel modello di consumo, proponendo un'offerta che integri al meglio contenuti, tecnologia e modello distributivo, i tre fattori chiave per il successo competitivo.

I due maggiori broadcaster italiani, Mediaset e Rai, per tentare di contrastare l'avanzata degli S-VOD hanno reagito ampliando l'archivio di contenuti a disposizione del cliente, riuscendo a posizionarsi al 36% per quanto riguarda i servizi A- VOD e implementando la propria offerta *catch up tv*, con cui i due broadcaster consentono di rivedere i programmi dei propri palinsesti. Per abbandonare questo tipo di offerta ormai obsoleta e per intercettare l'audience e rispondere ai bisogni del consumatore digitale, la Rai nell'ultimo decennio ha progettato e sviluppato una nuova strategia di distribuzione dei propri contenuti sulla piattaforma RaiPlay, unitamente ad

⁴¹ Giuseppe Cerbone CEO Il Sole 24 Ore.

un'espansione dell'offerta e alla realizzazione di un'interfaccia innovativa, potenziata con servizi propri dell'esperienza digitale.⁴² Ciò ha significato rendere i propri contenuti disponibili non solo attraverso la TV tradizionale ma anche tramite piattaforme di streaming, servizi VOD, app e smartphone. Ha inoltre reso indifferibile comprendere il proprio tradizionale pubblico e abituarlo, soprattutto quello meno giovane, alle nuove modalità di fruizione.

Nel 2011, il lancio de “il più grande spettacolo dopo il week end”, varietà televisivo andato in onda su Rai 1 in prima serata (dal 14 novembre al 5 dicembre) e condotto da Rosario Fiorello, ha ottenuto un risultato molto positivo (con punte del 49% di share). Si è trattato della prima trasmissione dal vivo in studio trasmessa in alta definizione dalla TV generalista, che ha evidenziato nella relazione immediata tra diretta televisiva e rete un adattamento della strategia editoriale verso nuove modalità di intrattenimento. Il percorso progettuale di Rai è stato seguire il mercato dei media, in continua evoluzione, elaborare contenuti adatti a piattaforme digitali, lavorare su target diversi e attrarre gli spettatori a seguire i propri programmi preferiti in una nuova dimensione digitale. Più di recente, le performance della piattaforma RaiPlay sono ulteriormente migliorate, grazie a progetti innovativi come il lancio del programma di grande successo “Viva RaiPlay!”, condotto ancora da Fiorello, trasmesso nelle prime puntate in diretta sia sulla TV lineare che sulla piattaforma digitale e successivamente solo su quest'ultima. “Viva RaiPlay”, cui sarà dedicato il terzo capitolo, è stata la prima produzione originale realizzata in esclusiva per la piattaforma multimediale web Rai Play; dal giorno del lancio, il 4 novembre 2019, il consumo on demand è cresciuto del 30 per cento con Viva RaiPlay che ha realizzato un boom di ascolti - tra fruizione live e *on demand*.

Secondo il Rapporto 2020 della PwC (Pricewaterhouse Coopers), relativo al trend evolutivo nel settore E&M (entertainment and media) nel mercato italiano, basato sui dati storici dei precedenti 5 anni e sulle previsioni per il quinquennio 2020-2024, la pandemia ha provocato un brusco blocco della crescita nel settore E&M per il mercato italiano (-9,5% rispetto al 2019), i cui effetti continueranno a dispiegarsi anche nei prossimi anni. Tuttavia, nonostante il forte impatto sul 2020, si stima un trend di ripresa nel medio termine (+3,0%,), in linea con le aspettative di crescita del mercato globale (+2,8%). Nella prospettiva di progressiva normalizzazione dell'emergenza sanitaria, si prevede che la spesa nel settore E&M crescerà del +11,2% già a partire dal 2021.

⁴² Teruzzi E., Rosso (RAI): Il futuro “non” lineare della TV. Sfide innovative, 23 luglio 2018. Articolo pubblicato su: inno3.it.

Dall'analisi condotta da PwC emerge che l'impatto della pandemia sull'economia e le misure restrittive adottate dal Governo hanno di fatto prodotto uno spostamento del mercato e dei servizi verso il formato "digital" e la diffusione di nuove abitudini di consumo. I player che dimostreranno di saper soddisfare e rispondere a questi cambiamenti nei comportamenti delle persone, fornendo contenuti innovativi, forme di intrattenimento e servizi sempre più accessibili, evoluti, integrati e personalizzati, riusciranno probabilmente a mantenere nel prossimo futuro un posizionamento vincente nel mercato. Di qui la continua evoluzione delle piattaforme distributive, per venire incontro ai trend di evoluzione delle modalità di fruizione. In particolare, il lockdown ha fatto registrare un incremento dell'utilizzo della TV multischermo e in multi-modalità (lineare, live streaming, on demand) e la crescente tendenza alla socializzazione virtuale, nonché la possibilità di sfruttare contenuti in spazi digitali, tra cui la Virtual Reality. Inoltre, i consumatori hanno manifestato disponibilità a sottoscrivere un abbonamento, per accedere a una library di contenuti di intrattenimento (film, e-book, audiolibri, musica, etc.), anziché pagare per utilizzare un singolo prodotto. Tale propensione alla spesa di solito subisce oscillazioni e si riduce nei periodi di crisi ed incertezza economica, come quello attuale. In questa situazione riusciranno a prevalere gli operatori che riusciranno a sviluppare una *pricing strategy* per le proprie offerte, che tenga conto dell'elasticità della domanda in questo segmento di mercato.⁴³

Investire in tecnologie digitali è fondamentale per i player vecchi e nuovi, al fine di conquistare la quota più ampia del tempo e della spesa di un pubblico sempre più esigente; il passaggio al digitale consente di proporre offerte orientate verso il cliente non solo nei contenuti, ma anche nelle modalità di fruizione, sempre meno lineari e vincolati ad un palinsesto, con un livello sempre maggiore di personalizzazione. L'impiego di tecnologie innovative consentirà altresì di arricchire la gamma di servizi e migliorare la *customer experience*: il crescente consumo di dati legato al mondo digitale che è in corso di realizzazione ha bisogno di una connettività gigantesca. L'avanzata della tecnologia 5G, che garantisce una velocità di trasmissione dati elevatissima, contribuirà alla trasformazione e crescita di diversi settori, incluso quello dell'intrattenimento, generando nuove opportunità di business.

⁴³ Italia 2021 - Competenze per riavviare il futuro. I Media: cosa ci dicono sul futuro del Paese, PwC Italia, 12^a edizione del rapporto di PwC Entertainment & Media Outlook in Italy 2020-2024.

CAPITOLO III - Il caso “VIVA RAIPLAY!”

3.1 RaiPlay: l'ingresso della Rai nel digitale

La digitalizzazione della Rai prende avvio dai primi anni di questo secolo, attraverso un percorso durato circa un decennio, le cui tappe sono state ripercorse alla fine del primo capitolo di questo elaborato. La transizione al digitale ha rappresentato una sfida non facile, poiché la RAI è nata come emittente di servizio pubblico dal 1954 e con notevole sforzo progettuale è passata dal proprio standard di televisione lineare alla dimensione digitale, a differenza degli operatori nativi digitali, che non hanno dovuto compiere alcuna riorganizzazione industriale. Malgrado questa difficoltà, RAI ha saputo fronteggiare l'evoluzione avviata dai principali player, che puntano tutti su un modello di offerta per lo più omogenea (film e grandi serie).

Il 12 settembre 2016 viene inaugurata online *RaiPlay*, piattaforma streaming con la quale il broadcaster generalista si inserisce all'interno dell'intrattenimento digitale. La piattaforma viene gestita da RaiPlay e Digital (dal 2014 al 2019 Area Digital), struttura interna all'azienda, al posto del portale web Rai.tv, creato nel 2007 dall'allora controllata RAINET (rientrata nella Capogruppo nel 2015), che a sua volta aveva assorbito l'offerta di contenuti on demand nota come RAIClick. A differenza della vecchia Rai.tv, RaiPlay offre la possibilità all'utente di svincolarsi dal palinsesto, avendo a disposizione un catalogo di contenuti molto ampio e facilmente reperibile, in streaming VOD e in diretta lineare.

Le finalità alla base del progetto di RaiPlay sono da un lato soddisfare le richieste del nuovo consumatore digitale e guidare l'utente tradizionale verso l'ambiente digitale, dall'altro proporre un prodotto innovativo. RaiPlay ha rappresentato una leva strategica per il vertice dell'azienda, per trasformare Rai da broadcaster tradizionale in *media company* di servizio pubblico. Si può considerare tale una società impegnata nella progettazione, produzione e diffusione di contenuti originariamente multiplatforma. Questo significa che la *mission* di un'azienda come la Rai non sarà più la sola diffusione di contenuti televisivi attraverso altri, innovativi canali, come Internet o i social network, ma la creazione di nuovi prodotti che *ab origine* abbiano la capacità di essere diffusi efficacemente su piattaforme diverse, lineari e non lineari.⁴⁴

⁴⁴ La nuova Rai, primo passo verso la “Digital media company”, articolo pubblicato su: www.corrierecomunicazioni.it, 21/4/2016.

Già dal suo lancio, la piattaforma consente non solo di vedere online gratuitamente e in diretta più di dieci canali Rai, ma anche di vedere nuovamente la programmazione degli ultimi sette giorni, oppure visionare in streaming (o anche scaricare e guardare offline) un grande assortimento di contenuti: programmi e film recenti, documentari e programmi più datati. Per vedere RaiPlay si può accedere dal proprio computer al sito www.raiplay.it, oppure scaricare la relativa App su smartphone, tablet e, per i possessori di smart Tv, direttamente dal proprio televisore. Per visionare i contenuti dell'archivio occorre la registrazione, mentre i contenuti in diretta si possono fruire anche senza essere registrati.

In un contesto in rapida ed inarrestabile trasformazione, gli obiettivi dello sviluppo della piattaforma RaiPlay seguono le linee guida previste dal Piano industriale 2019 - 2021 della Rai, dal quale emerge un'attenzione particolare dell'azienda allo sviluppo dell'offerta digitale e a razionalizzare l'offerta informativa complessiva in ottica multipiattaforma: l'idea era quella di una RAI più evoluta, pur riaffermando il proprio ruolo di Servizio Pubblico, anche se l'operazione in questione non ha visto mai la luce. Ciò implica l'utilizzo massiccio delle tecnologie e un deciso cambio di passo dell'approccio editoriale, per venire incontro alle preferenze del pubblico e colmare il gap digitale accumulato. L'allora Ad dell'azienda, Fabrizio Salini, nel presentare le novità del Piano industriale, ha evidenziato che “la Rai è prima di tutto Servizio Pubblico: rispetto e garanzia del pluralismo, coraggio di sperimentare nuovi format, per raggiungere tutte le fasce di pubblico, per una Rai davvero di tutti”. L'obiettivo è “traghetare i 18 milioni di utenti abituati ad un'offerta televisiva tradizionale sulla nuova piattaforma, perno del piano industriale 2019-2021”.⁴⁵

In quest'ottica dal 4 novembre 2019 RaiPlay è stata profondamente rinnovata, con il lancio della nuova versione della piattaforma streaming della Rai, in coincidenza con il debutto dello showman Rosario Fiorello e del suo spettacolo ‘Viva RaiPlay’, ideato e realizzato per l'esclusiva *live streaming*, a parte la prima settimana, in cui il programma è andato in onda contemporaneamente su Rai 1. “RaiPlay è stata rifatta per adeguarla alle sfide poste dal piano industriale Rai”, hanno dichiarato Elena Capparelli, il direttore di RaiPlay e il Chief Technology Officer Stefano Ciccotti, in occasione della presentazione, al centro Rai di via Teulada, del restyling della piattaforma.”

⁴⁵ Cda Rai: Approvato il Piano industriale 2019-2021, RAI, 6 marzo 2019. Articolo pubblicato su: rai.it/ufficiostampa.

Il progetto è molto ambizioso e in linea con gli standard più alti del mercato, segna un forte cambio di paradigma” ha spiegato Elena Capparelli. RaiPlay peraltro esisteva già ed era stata creata più che altro come un servizio di catch up - per vedere in diretta o rivedere i programmi della Rai – che si è evoluto in un “on demand molto primitivo” nelle funzionalità e nella proposta. Nel 2019 ha ottenuto risultati molto lusinghieri: 12,4 milioni di utenti registrati, più di 3 milioni di utenti ogni mese e 490 milioni di video visti (+74,6% rispetto al 2018); oggi ha circa 19 milioni di utenti registrati.

La nuova piattaforma è stata lanciata su tutti i device: si tratta di un’interfaccia completamente rinnovata, con una veste grafica diversa, contenuti più originali e mirati ed una proposta di *user experience* nuova: la piattaforma si posiziona sul mercato come il canale di offerta non lineare della Rai, per gareggiare con il modello dei principali servizi OTT internazionali (Netflix e Amazon su tutti). Il progetto è che Rai Play diventi un canale OTT, anche con una offerta specifica, pur conservando nella nuova versione il servizio della tv lineare e la catch up tv: offrirà gratuitamente un’ampia selezione di contenuti originali e dal linguaggio innovativo in modalità *on demand*. “RaiPlay sarà il player over the top con la proposta di advertising meno invasiva del mercato “, afferma Capparelli.

Non si parla solo di un grande catalogo di contenuti in streaming, ma anche una piattaforma per la visione in diretta. Nelle intenzioni dell’azienda, l’offerta di RaiPlay “si amplierà e si arricchirà con acquisizioni internazionali in esclusiva, rassegne di film, serie tv, documentari, cofanetti con programmi tratti dal prezioso archivio delle Teche Rai, sport e cartoni”. Il nuovo menu di RaiPlay risulta semplificato rispetto alla versione precedente e strutturato su due livelli con le etichette di ricerca: home, on demand, canali tv, bambini, la mia tv, per rendere più semplice e intuitiva la modalità di accesso alle diverse sezioni e ai contenuti del catalogo, con l’indicazione dei nuovi arrivi. Via via che il mercato OTT si sviluppa e il pubblico televisivo fruisce di un numero di app OTT in aumento, è fondamentale migliorare l’esperienza dell’utente.

La user experience offerta dalla piattaforma digitale, declinata in maniera differente per ogni device, viene garantita dalla riprogettazione di RaiPlay su ciascun ambiente di fruizione. Il brand “RaiPlay” è unico e peculiare in ogni interfaccia.⁴⁶ Resta invariata la funzione della visione dei programmi in streaming gratuito, che permette agli spettatori di vedere in diretta le reti Rai e rivedere in modalità *on demand* i programmi già andati in onda sui canali tradizionali.

⁴⁶ 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.

Molti i contenuti originali, di cui lo show “Viva RaiPlay!” è stato l’apripista, offerti ai telespettatori e dopo un periodo di trasmissione su RaiPlay, riproposti anche in prima serata. In più, gli utenti registrati possono fruire in contemporanea sulla piattaforma streaming di tutti i programmi trasmessi dai canali del servizio pubblico.

Tra le novità della nuova RaiPlay: la funzione *restart*, che consente di tornare all’inizio del programma che si sta guardando; inoltre, alla fine della visione on demand di un episodio di una serie tv vi è il passaggio automatico al successivo e si può passare da un *device* all’altro senza interrompere la visione, al pari delle altre piattaforme come Netflix e Amazon Prime Video; infine, la profilazione dell’utente consente di proporre all’utente dei contenuti in linea coi propri gusti. E ancora, tra le opzioni conservate dalla nuova RaiPlay e migliorate rispetto alla versione precedente troviamo la funzione *Replay*, che permette di rivedere i programmi andati in onda negli ultimi sette giorni sulle reti Rai.⁴⁷

I palinsesti lineari sono consultabili all’interno della guida Tv. RAI offre canali fruibili sia sulla TV lineare broadcast che su internet e questa peculiarità la differenzia rispetto ai competitor *full digital* e la colloca in una situazione di vantaggio, per l’opportunità di fidelizzare non solo un pubblico abituato ai palinsesti ma anche quello che non vuole scegliere tra i numerosi contenuti disponibili nei cataloghi online, optando per la fruizione dei canali lineari, con la possibilità di manovrare il programma per riportarlo all’inizio o metterlo in pausa.

La direttrice di Rai Play e Digital Elena Capparelli, in occasione di alcune interviste rilasciate nel corso del 2020, ha sottolineato che durante i mesi di lockdown la nuova piattaforma lanciata su tutti i device «ha toccato il 45% della platea digitale» (rilevazione Auditel). Ha inoltre ribadito che RaiPlay, la piattaforma del servizio pubblico, ha tra i suoi obiettivi quello di promuovere come accedere a un OTT. È una sfida a mantenere la centralità culturale della Rai anche nel nuovo mondo digitale. Occorre dunque proseguire il piano di digitalizzazione della Rai e continuare ad innovare, rimodulando l’offerta sui nuovi consumi; intercettare target più giovani ed ampliare la platea; infine sperimentare nuovi linguaggi e formati. Secondo la Capparelli è indispensabile inoltre incrementare il livello medio di connettività del Paese, al fine di consentire un accesso ancora più esteso.

RaiPlay ha raggiunto nel 2020 1,24 miliardi di visualizzazioni complessive, in crescita di oltre l’80% in un anno, con 17,2 milioni di utenti, in aumento di 3,2 milioni rispetto al 2019.

⁴⁷ RaiPlay sta per cambiare, Il Post, 23 ottobre 2019.

In quest'ottica, per stare al passo con il mutare delle abitudini di consumo e sostenere un livello di competizione sempre più elevato, alcuni player del settore (soprattutto Netflix, Sky, Mediaset e Rai) sono stati indotti a stringere accordi o nuove collaborazioni: le formule più utilizzate vanno dall'arricchimento del portafoglio di contenuti e servizi all'ampliamento del mercato di riferimento ed integrazione verticale. Nel 2017 la Rai aveva siglato un accordo di scambio con Netflix, per sostenere le fiction italiane. Qualche settimana fa (aprile 2021) RaiPlay ha sottoscritto una nuova partnership con TIM, nell'ambito del progetto "Operazione Risorgimento Digitale", lanciato da TIM nell'autunno 2019, che ha già coinvolto 40 aziende partner, per promuovere l'alfabetizzazione digitale del Paese e favorire la diffusione delle competenze digitali tra cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni.⁴⁸

La direttrice Capparelli, in occasione del suo intervento nel corso della conferenza stampa del 13 aprile 2021 dal titolo *“Com'è cambiata la tua vita grazie al digitale?”*, durante la quale è stata presentata la nuova collaborazione tra TIM e RaiPlay, ha dichiarato: “Lo spirito di diventare uno strumento e un'occasione di promuovere l'alfabetizzazione digitale è quello che ha caratterizzato dall'inizio il lancio della piattaforma RaiPlay, che oggi conta quasi 19 milioni di utenti registrati. L'obiettivo che abbiamo colto in questo progetto con TIM è quello di trasformare un'emergenza in un'opportunità di ampliare la cultura digitale e di far rimanere come un nuovo tesoro tutte le competenze che sono state acquisite per necessità in questo periodo”.

Anche gli operatori di telecomunicazioni guardano sempre di più al tema “intrattenimento” e non è escluso che un certo numero di alleanze e fusioni possano in futuro aiutare in modo sostanzioso il decollo della TV online; e quindi anche delle infrastrutture. La diffusione e l'uso delle Smart TV, che si stanno evolvendo con estrema rapidità, sempre più facili da utilizzare per l'utente, rappresenta un'ulteriore opportunità per la Rai: mi riferisco allo sfruttamento dello switch-off alla nuova tecnologia di trasmissione televisiva, previsto per il 2022, che incrementerà notevolmente la vendita delle Smart TV e in cui RAI ha l'obiettivo di essere presente, con l'applicazione di RaiPlay già installata in tutti i sistemi operativi delle stesse Smart TV.

⁴⁸ TIM, Operazione Risorgimento Digitale: RaiPlay nuovo partner, in affaritaliani.it, 13 aprile 2021.

3.2 “Viva RaiPlay!”: il varietà innovativo

“Viva RaiPlay!” è il programma che ha dato il via alla nuova fase digitale di RAI, show di Fiorello in esclusiva su RaiPlay, prodotto originale e innovativo: è stato il primo programma trasmesso in diretta online da un’emittente televisiva; in un primo tempo è stato trasmesso sia in TV che online, per poi proseguire esclusivamente online. In particolare, è andato in onda in anteprima dal 4 all’8 novembre 2019 dalle 20.30 alle 20.45 su Rai1 e RaiPlay; a partire dal 13 novembre è proseguito per sei settimane fino a metà dicembre, in esclusiva su RaiPlay ogni mercoledì, giovedì e venerdì, sempre dalle 20,30, mentre nel week-end Rai Radio2 ha trasmesso alle 11 “Il meglio di Viva RaiPlay!”.

Viva RaiPlay! è stato il primo show live su multiplatforma al mondo e la prima produzione originale italiana ad approdare sulla rinnovata piattaforma RaiPlay. Elena Capparelli, Direttore Digital Rai e responsabile del restyling di RaiPlay, ha definito il progetto multiplatforma come un'operazione per "portare tutte le fasce d'età sul mondo digitale, puntando all'alfabetizzazione digitale e Fiorello non poteva essere che il nome migliore".



Figura 9

Si è trattato di un importante esperimento mediatico e anche culturale. Ma anche un grande esperimento tecnologico e un'operazione rivoluzionaria, considerata la notorietà del personaggio Fiorello e le difficoltà degli streaming video in diretta ad alta qualità, con un pubblico di milioni di persone. Con il nuovo show di Fiorello, il servizio pubblico si è avventurato su un terreno mai battuto prima, tentando qualcosa di inedito, mai realizzato in precedenza in Italia: un test nazionale di fruizione in streaming simultanea.

I maggiori rischi nascevano dalle incognite relative ad una trasmissione in streaming non geo localizzabile, perché destinata potenzialmente a tutto il Paese.⁴⁹

Altra difficoltà era data dalla mancanza di un'adeguata infrastruttura di rete, in ragione del fatto che la Rai non dispone di un'infrastruttura di telecomunicazione broadband (termine inglese che significa banda larga) e in quanto broadcaster generalista ha l'esigenza di consentire al maggior numero di utenti l'accesso ai propri contenuti premium. Per evitare criticità e pubblicità negativa, RaiPlay si è rivolta ad aziende che si occupano della distribuzione del segnale che permette la visione in streaming. E alla fine ha scelto di utilizzare una CDN (*content delivery network*, letteralmente "rete per la consegna di contenuti"), con lo scopo di ottenere le caratteristiche richieste per una migliore distribuzione di contenuti multimediali (più precisamente, la Rai usa sempre una CDN, ma in questo caso specifico è stato fatto con i partner CDN provider, un lavoro di consolidamento per la gestione dei picchi). Per CDN si intende un sistema di computer collegati in rete attraverso Internet, in grado di aumentare la velocità di distribuzione di contenuti multimediali agli utenti finali; essa garantisce un'ottima trasmissione di streaming video e live, anche in presenza di picchi molto elevati di utenti. Siglando un accordo con il maggior fornitore di CDN (Akamai) la Rai ha quadruplicato la capacità di banda in entrata e in uscita, ottenendo inoltre un sensibile miglioramento della qualità delle immagini. Infine, si è provveduto ad attivare link diretti sparsi su tutto il territorio nazionale, segnando un punto a favore rispetto alle altre piattaforme. L'obiettivo della Rai di riuscire a far connettere il maggior numero di persone possibili, garantendo qualità e continuità della visione, si può affermare essere stato pienamente raggiunto dalla rete italiana, nonostante il timore di quest'ultima di non riuscire a reggere un tale traffico senza causare problemi.⁵⁰

⁴⁹ Gabriele Niola: Viva RaiPlay sarà il più grande test mai effettuato sullo streaming in Italia, in wired.it, 19 ottobre 2019.

⁵⁰ OTT. Rai si affida alle cdn del fornitore Akamai per il debutto della sua RaiPlay, Redazione newsline.it, 4 novembre 2019.

Il ritorno di Fiorello in Rai ha prodotto il cambiamento più importante per RaiPlay, che a partire dal 4 novembre 2019 è diventata fruibile come un canale OTT al pari di Netflix, Amazon Prime e altre piattaforme streaming simili, l'unico però ad offrire gratuitamente programmi, offrendo, come i competitors, contenuti originali in una forma e un linguaggio innovativi. Contemporaneamente, infatti, su RaiPlay si potranno vedere le dirette dei canali Rai, oltre che rivedere i programmi andati in onda sulle varie reti del Servizio Pubblico. Peraltro, Viva RaiPlay! è stato solo il primo di una serie di titoli originali con i quali la Rai intende consolidare l'importanza di questo nuovo canale.

“Viva RaiPlay!” è la sperimentazione di un nuovo modello di intrattenimento misto, digitale-televisivo proposto dalla Rai, attraverso la sua piattaforma RaiPlay. Come funziona questo modello? E come si è articolata tale innovazione? Le prime cinque puntate del varietà sono state trasmesse in televisione, per poi lasciare spazio ad una distribuzione online tramite la piattaforma Rai Play, ad appuntamento settimanale. Ed è proprio qui la grande innovazione di tale prodotto televisivo: si struttura in modo simile ad un OTT, come Netflix o Amazon Prime, ma mentre gli OTT prediligono una libera fruizione dell'orario e della programmazione, per Viva Rai Play si istituisce un appuntamento live, che sembra essere quasi la negazione stessa della piattaforma. In realtà occorre considerare questo nuovo prodotto non tanto come tentativo di innovazione ed esperimento *cross mediale*, ma piuttosto come una sorta di *exit strategy*: in questo modo, la Rai tenta in parte di sottrarsi all'Auditel e allo stesso tempo prova a spingere i suoi programmi sull'on-demand. In tal modo è stato possibile attirare sia il pubblico giovane, inserendo innesti social nel programma, sia il pubblico over 60, meno abituato all'utilizzo della piattaforma online. Per ottenere questo risultato è stato scelto Rosario Fiorello, personaggio molto popolare che è la personificazione stessa del varietà, quasi con il tentativo di “brandizzare” il prodotto, cioè di creare una forte identificazione tra il personaggio e la piattaforma. Ma questa scelta avrebbe potuto essere, in parte, un'arma a doppio taglio, laddove la centralità del personaggio Fiorello rischiava di cannibalizzare il prodotto, portando allo spegnimento della piattaforma non appena Viva Rai Play si fosse concluso. Al riguardo Stefano Ciccotti (Consigliere di Amministrazione di Rai Way dal 2020 e CTO Rai dal 2017) ha sottolineato che, nonostante le evidenti somiglianze, Viva RaiPlay non è stata progettata in concorrenza con Netflix e gli altri OTT, poiché ha una *mission* diversa da quella di qualsiasi altro OTT ed appartiene ad una rete di servizio pubblico, che deve dunque raggiungere e soddisfare tutte le fasce di pubblico; non è “technology driven” e prevede anche la pubblicità.

La modalità di trasmissione di “Viva RaiPlay!” sulla piattaforma online di RaiPlay spinge lo spettatore ad usufruire del servizio online in orari stabiliti, nei quali il programma viene trasmesso in diretta, a differenza dei VOD, che lasciano all’utente la più ampia libertà di scelta riguardo al momento in cui guardare i programmi - con la possibilità di rinviarne la fruizione - e riguardo alla sequenza di programmi, secondo le preferenze personali.

Ma così facendo, si rischia di far passare un programma in secondo piano e di non visionarlo per molto tempo, mentre con la trasmissione in diretta gli spettatori sono tenuti a fruire del servizio in uno specifico momento, seppure con la possibilità di rivederlo in seguito, ma in ritardo rispetto a chi ha seguito la diretta.

3.3 L’innovazione: un prodotto ibrido

Il varietà “Viva RaiPlay!” si è presentato fin dall’inizio come un prodotto ibrido ed innovativo: dopo le prime cinque puntate andate in onda dal 4 all’8 novembre 2019 sulla tv generalista, è stato trasferito direttamente online su RaiPlay, rappresentando il primo *case history* di una diretta per una piattaforma OTT. Per sviluppare tale innovazione, si è scelto un protagonista assoluto di un genere come quello del varietà come Fiorello, così duttile ed al passo con i tempi, e la scelta non è stata casuale: infatti l’artista mancava da anni dalla tv ma aveva raggiunto con il suo ultimo show “il più grande spettacolo dopo il weekend” degli share altissimi; pertanto, si stava utilizzando un volto molto conosciuto al pubblico della tv generalista per una campagna di posizionamento nuova della Rai, che vuole essere più moderna ed evoluta rispetto alle nuove modalità di consumo, ma con una diretta e con uno spettacolo di intrattenimento, creando un mix fra tradizione ed innovazione.

Come riferisce la Rai: “lo show di RaiPlay è da molti considerato un progetto tra meta-televisione e avanguardismo: un laboratorio sperimentale che restituisce la leggerezza dei varietà di una volta con i ritmi dell’era digital”⁵¹; per portare a termine questo obiettivo, nell’estate precedente alla messa in onda, il programma è stato costruito, fin dalla prima stesura, promuovendo la destrutturazione del linguaggio classico del varietà.

“Viva RaiPlay!” costituisce una vera novità nel modo in cui è stato ideato: avrebbe potuto essere inserito direttamente sulla piattaforma, cosa che la Rai spesso ha fatto;

⁵¹ “*Fiorello, record di visualizzazioni con Viva RaiPlay!*”, Rai Ufficio Stampa, 14 novembre 2019. Articolo pubblicato su: rai.it.

invece il programma è il risultato di una costruzione narrativa attraverso una serie di livelli intermedi, senza però mai aggiungere racconti o concetti diversi da quelli già mandati in onda.

In particolare, Fiorello nel corso dell'estate era apparso in tv con alcuni spot in cui annunciava il varietà, scherzando riguardo a tutto quello che caratterizza i competitors OTT: vale a dire i parametri di soddisfazione da essi utilizzati; la "clessidra", ovvero i tempi di attesa e di carico dei contenuti tipici degli S-VOD; la library. In questo modo il conduttore, prima ancora dell'inizio del programma, "è riuscito ad entrare in modo tridimensionale nella piattaforma."⁵² La scelta di puntare su Fiorello ha veicolato il messaggio che la Rai si sta modernizzando, ma senza lasciare indietro il pubblico più over, che ha avuto la possibilità di seguire dei tutorial per comprendere come connettersi: mentre andava in onda Fiorello con le prese in giro degli OTT, contemporaneamente sui social si spiegava ai consumatori come accedere a RaiPlay, chiarendo che, oltre a vedere "Viva RaiPlay!", attraverso la piattaforma si poteva accedere a tanti altri contenuti, probabilmente ancora non conosciuti. E poi è partita la scrittura di un programma innovativo in termini di racconto, gestita dallo stesso Fiorello insieme con gli autori.

Lo show è andato in onda in Via Asiago 10, storica sede delle reti radiofoniche Rai - le puntate dal 4 all'8 novembre erano delle mini-anteprime della durata di circa 20 minuti - e si è trasferito su RaiPlay con le restanti 18 puntate, in onda ogni mercoledì, giovedì e venerdì, della durata di 50 minuti circa, anche se Fiorello è riuscito ad andare ben oltre le tempistiche previste. Si è continuato con "Viva RaiPlay!" alla Radio, in onda su Rai Radio 2 il sabato e la domenica, ed il "Mini Viva RaiPlay!" condotto da un pupazzo che aveva i tratti e la voce di Vincenzo Mollica, creando così un'invenzione dentro un'invenzione, nella quale si ripercorrevano i momenti migliori del varietà. L'ibridazione del programma, dunque, si può individuare innanzitutto nell'impostazione della messa in onda: un connubio di mezzi utilizzati per promuoverlo, che rende impossibile per l'utente medio Rai ignorare la sua esistenza; e con "Viva RaiPlay!", grazie all'utilizzo dei social che lo stesso Fiorello durante lo show promuoveva, è stato attratto anche un pubblico diverso, nuovi potenziali utenti RaiPlay, soprattutto nella fascia giovane, che difficilmente prima della messa in onda del programma la Rai riusciva a conquistare. All'interno della diretta, a partire da come è stata organizzata la "scaletta", sono stati introdotti elementi di pura innovazione: il programma aveva inizio con una sigla di apertura sempre diversa, tratta da

⁵² Elena Capparelli, direttrice di RaiPlay, intervista rilasciata alla sottoscritta in data 30 aprile 2021.

altri programmi come “Tale e quale show”, “Uno Mattina”, “Ballando con le stelle”, “Domenica In” e molti altri. Fiorello ha ospitato ad ogni puntata personaggi diversi, non sempre volti tipici della tv generalista, con i quali lo showman interagiva e creava una serie di gag; l’ibridazione è stata realizzata attuando una vera e propria “contaminazione” del classico varietà con il mondo digitale, accompagnata dall’utilizzo di brani musicali di artisti tradizionali, che però sul palco di “Viva RaiPlay!” si ritrovavano ad esibirsi in performance diverse da quelle abituali: i cantanti si improvvisavano conduttori e viceversa, il tutto raccontato con grande leggerezza e comicità. Anche nelle modalità di ingresso ed uscita di Fiorello dal palcoscenico si riconosce una certa novità: si voleva creare un varietà contemporaneo; per questo anche ciò che sembrava casuale in realtà era stato studiato nei minimi dettagli dagli autori e dallo stesso Fiorello, che è riuscito a rendere il tutto spontaneo e per nulla forzato, inventando questo secondo/terzo livello narrativo che faceva sì che la multimedialità di tutto fosse un luogo fisico materializzato. Ed era tutto collegato in modo che prendesse forma visivamente questa enorme potenzialità del sistema mediale legato ad un mondo nuovo, che non è più la tv pay.

Il momento di massima esposizione di questo meccanismo si è visto proprio alla fine della prima puntata: il conduttore, dopo aver salutato i telespettatori, è rimasto in scena con un “dopo VivaRaiPlay!”, dove scherzava con Paola Cortellesi, ospite richiamata in studio a sorpresa e Fiorello, seduto sugli scalini del palco, chiamava i suoi amici al telefono, improvvisava e cantava⁵³. Tutto ciò è stato possibile proprio perché “Viva RaiPlay!” non è stato concepito come un semplice programma televisivo: non era stato inserito altro programma a seguire, dunque Fiorello poteva restare in scena anche dopo che le luci si erano spente e questo è stato senz’altro un’innovazione rispetto al linguaggio televisivo tradizionale. Le pubblicità, le sigle, la musica, i travestimenti dei coristi, il gioco con gli ospiti che entravano ed arrivavano, insomma qualsiasi cosa è stata realmente nuova perché inserita in questo mondo nuovo della piattaforma. Con l’originale costruzione narrativa messa in campo per la realizzazione del suo programma, Fiorello ha realizzato una contaminazione tra mondo digitale ed un livello di metatelevisione straordinario.⁵⁴ La scelta di presentare “Viva RaiPlay!” con questa struttura così particolare ed innovativa si ricollega alla nuova *mission* più volte enunciata dalla direttrice Capparelli e allo stesso tempo all’intento di rivoluzionare la piattaforma RaiPlay e promuoverne la sua nuova configurazione.

⁵³ Cfr. “Fiorello, record di visualizzazioni con Viva RaiPlay!”, cit.

⁵⁴ Elena Capparelli, intervista rilasciata alla sottoscritta in data 30 aprile 2021.

Il varietà, da “Viva Rai Play!” in poi, si presenta come qualcosa di mai visto sugli schermi, soprattutto per l’ibridazione che ha contrassegnato il programma: spostarlo online ha richiesto un rapido “beta test” di ogni singolo device utilizzato nelle case degli italiani, per assicurarsi che l’applicazione di RaiPlay fosse supportata da chiunque e non ci fossero problematiche di accesso: una sfida che la Rai non aveva mai dovuto affrontare in precedenza.

3.4. Gli obiettivi Viva RaiPlay!

La Rai, nel rinnovare la piattaforma RaiPlay, ha dovuto tracciare una linea editoriale coerente con una *mission* nuova: intercettare e seguire direttrici ed obiettivi complementari a quello che l’azienda già faceva nel segmento della fruizione televisiva tradizionale (canali generalisti e specializzati). Il servizio pubblico già offre una modalità di accesso a questi contenuti sul web e tramite app da alcuni anni: come noto, il lancio del canale in streaming è arrivato agli inizi degli anni 2000 con RAI TV, diventato poi RaiPlay e quindi si è trattato di un progetto che è andato crescendo; l’obiettivo nuovo di RaiPlay era quello di porre in essere in modalità complementare alcune iniziative editoriali che non fossero in contrapposizione o in competizione con quello che l’azienda già faceva, ma che aggiungessero in generale nuovi obiettivi. Per questo motivo “Viva RaiPlay!” ha rappresentato il racconto di questa nuova era, con scopo di lancio e promozione; allo stesso modo, la campagna di comunicazione è iniziata mesi prima della messa in onda del programma, a giugno 2019, quando la direttrice Capparelli ha incontrato Fiorello ed è stata elaborata la programmazione di palinsesto: si è iniziato a raccontare questa nuova avventura, di cui Fiorello è il vero mattatore e interprete. Con “Viva RaiPlay!” il varietà è risorto; merito non solo dello showman siciliano ma anche dei contenuti, della scrittura del programma; una vera boccata d’ossigeno in una tv sempre più monocorde. Il programma, trasmesso in diretta per 6 settimane sulla piattaforma streaming della Rai, è stato un successo sia nella formula che nel gradimento del pubblico (più di 13 milioni di visualizzazioni).⁵⁵ RaiPlay si posiziona in uno spazio tutto suo in un mercato sempre più affollato, ovvero quello degli OTT. Peraltro, più volte la Rai ha sostenuto la propria unicità: “non inseguiamo modelli, abbiamo la nostra storia, una dimensione che consente a RaiPlay di diventare una sorta di macchina del tempo che va dal passato al presente al futuro” (E. Capparelli).

⁵⁵ Mario Manca, «Viva RaiPlay»: Fiorello, che resuscita il varietà e vince la scommessa sul digitale, in VANITYFAIR, 16.11.2019.

“Viva RaiPlay!” è stata un’operazione rivoluzionaria, studiata sia per avvicinare il pubblico più giovane alla RAI e alla sua dimensione digitale sia per far scoprire ai 40-60enni una piattaforma di contenuti on demand, con una vastissima offerta di programmi vecchi (le teche Rai) e nuovi fruibili con l’applicazione appena rimessa a nuovo per essere più “user friend”, per tentare di colmare il gap tra chi si trova a proprio agio tra i contenuti digitali e chi non ha invece familiarità con essi, per mancanza di interesse o per analfabetismo digitale. Si distingue da tutti gli altri generi di intrattenimento, in quanto pur essendo uno show live che si muove nel solco del più classico dei generi, il varietà, ha la forza di un “brand”, Fiorello, che interpreta un modo unico e originale di fare spettacolo e mette in scena il primo vero esperimento di congiunzione tra tv generalista e web in Italia.

La nuova RaiPlay ha dimostrato pertanto di possedere tutti i numeri per competere alla pari con le piattaforme on line internazionali già consolidate (Netflix, Prime) e con quelle emergenti, come Disney. Tra gli obiettivi della Rai, dunque, non si distinguono solo il lancio della piattaforma e la presentazione di un prodotto innovativo, ma anche l’intenzione di usare un volto noto al pubblico generalista per seguire una specifica direttrice. L’azienda, infatti, si è fatta interprete di un bisogno importante delle generazioni più anziane, ovvero di essere alfabetizzate per fruire in modo crescente e con soddisfazione, secondo i nuovi modelli di consumo: è stata un’opera di alfabetizzazione digitale, attraverso il presentatore Fiorello, che Antonello Falqui, il grande regista tv da poco scomparso, aveva definito “l’unico intrattenitore vivente degno di questo nome”. Senza dubbio vincente è stata l’idea di mettere il pubblico al corrente dell’esistenza di RaiPlay, sfruttando gli spazi di maggiore ascolto della tv generalista e della radio. Come già sottolineato nei precedenti paragrafi, vi è il timore che l’esperimento innovativo “Viva RaiPlay! e soprattutto il personaggio Fiorello possano cannibalizzare la preesistente RaiPlay. In altri termini, si potrebbe innescare una competizione tra due realtà audiovisive finora complementari in Rai che diventano quasi concorrenziali. La TV generalista ha evidentemente valutato la sostenibilità di questo nuovo modello di business e messo in conto gli effetti negativi che possono derivarne, considerandolo tuttavia un percorso necessario per portare vantaggi competitivi all’azienda e inserirsi in nuovi mercati.

“Ci siamo aggiornati agli standard di mercato”, è la frase con cui Elena Capparelli, direttore di RaiPlay, in estrema sintesi chiarisce il filo conduttore della strategia Rai. I risultati di tale esperimento si vedranno nel medio-lungo periodo, osservando non solo i record di ascolto, ma anche le nuove abitudini di consumo, l’approccio ai contenuti, la risposta alla library. Fiorello ha da sempre il suo pubblico, quello che “condivide con lui immaginario collettivo ed enciclopedia”, per usare un’espressione di Umberto Eco, ma è anche l’unico nome capace di accogliere tutti: il telespettatore tradizionale di Rai, i Millenials e la generazione Z, che vive sui social. Uno dei punti di forza della Rai è poter contare su una platea potenzialmente immensa, in ragione della sua natura di broadcaster generalista, a differenza dei maggiori OTT. Con il rinnovo della piattaforma e il lancio di “Viva RaiPlay”, alla fine del 2019, la fruizione di RaiPlay tramite televisore, e in particolare su smart tv, è aumentata in modo esponenziale; in precedenza, gli accessi a RaiPlay avvenivano soprattutto da smartphone e tablet. Le esclusive introdotte da Viva RaiPlay, con i suoi contenuti dedicati e gli elevati standard tecnologici connessi all’operazione hanno riportato il pubblico davanti al televisore, in netto recupero rispetto agli altri device.

3.5 Viva RaiPlay! a confronto con altri generi di intrattenimento

“Viva RaiPlay!”, come più volte si è sottolineato all’interno di questo elaborato, rientra in un preciso genere di intrattenimento, quello del varietà. Ma all’interno di questa specifica categoria, si può affermare che è stato impostato in modo diverso da qualsiasi altro programma della medesima categoria, poiché ha rappresentato un connubio di generi differenti. Questa diversificazione di genere si nota anche nella nuova impostazione della piattaforma RaiPlay: nel catalogo vi sono circa 4 mila titoli e gli utenti registrati sono circa 19 milioni, e questo, insieme al fatto che la Rai è rete di Servizio pubblico anche nella gestione del suo OTT, richiede la necessità di accontentare tutte le tipologie di utenti, fornendo un’offerta variegata⁵⁶.

Dunque, nello show la tendenza alla contaminazione continua è evidente: sono ricorrenti sketch comici, improvvisazioni del presentatore e continui giochi con i suoi ospiti, che rendono quello che poteva essere il “classico” varietà un genere totalmente nuovo.

⁵⁶ Cfr: Intervista della sottoscritta ad Elena Capparelli.

Proprio per le sue particolarità, è necessario analizzare le somiglianze e differenze tra questo nuovo prodotto e due generi di intrattenimento simili: da una parte, il confronto è tra RaiPlay e Netflix, come S-VOD in generale, proprio per la nuova impostazione che la Rai ha dato alla sua piattaforma; dall'altra, tra "Viva RaiPlay!" ed il genere della Stand-up Comedy, che sembra in parte riprendere.

3.5.1 S-VOD: Netflix

Con il lancio della piattaforma multimediale di RaiPlay, la Rai ha diversificato la sua presenza all'interno di un settore totalmente nuovo: come già sottolineato, la trasformazione digitale ha visto nell'ultimo decennio lo sviluppo di un preciso modello di intrattenimento, quello degli S-VOD (di cui primo fra tutti è Netflix), che sono riusciti progressivamente a conquistare gran parte del mercato audiovisivo. La RAI, come tv generalista, ha avvertito fin da subito l'esigenza di costituire essa stessa una piattaforma on-demand in cui i "fedelissimi" registrati potessero trovare contenuti in linea con le loro preferenze e chi si fosse perso un programma, una puntata di una fiction, un film, potesse comodamente rivederlo accedendo alla applicazione di RaiPlay. Con l'arrivo del nuovo direttore di RaiPlay Capparelli e la rivoluzione della piattaforma, opinione diffusa è stata che ci potesse essere una possibile somiglianza tra la rinnovata RaiPlay e Netflix, leader mondiale nella categoria dell'on-demand.

Nonostante gli apparenti punti in comune tra i due servizi, è importante distinguere le differenti mission che li caratterizzano: Netflix, come le altre piattaforme appartenenti alla categoria S-VOD, trattiene i suoi abbonati puntando sull'abbondanza dell'offerta, in particolar modo quella che riguarda categorie come film e serialità, essendo rinomata come leader soprattutto per quanto riguarda quest'ultima; allo stesso tempo, utilizza gli algoritmi per fornire ai propri abbonati contenuti sempre più in linea con il proprio profilo⁵⁷.

RaiPlay, invece, ha obiettivi totalmente differenti: non si può negare che con "Viva RaiPlay!", che come è stato detto più volte ha decretato il lancio della piattaforma rinnovata dalla nuova direzione, ci sia stata un'evidente adesione alla fruizione online dei contenuti, che caratterizza player come Netflix; allo stesso tempo però, con il suo varietà RaiPlay aggiunge semplicemente un tassello all'intrattenimento e al varietà, senza mai voler competere con gli S-VOD,

⁵⁷ "Il business model delle OTT: il problema del churn rate", 29 marzo 2021. Articolo pubblicato su www.mia.market.it.

primeggiando con produzioni originali Rai e proiezioni delle prime di film in esclusiva sulla piattaforma, mai andate in onda nemmeno sulla pay Tv. Tutto ciò, è una chiara conferma dell'intento della Rai di giocare una partita "propria" all'interno del mondo dell'on-demand e di non voler, in alcun modo, sfidare gli altri competitor del mercato.

Dunque, l'intento della Rai con il suo varietà è stato quello di attirare consolidati e nuovi utenti al fine di mostrare la capacità dell'emittente di offrire un servizio pubblico completo, che all'interno del medesimo show racchiudeva generi differenti e che, appena terminata la puntata, spingesse gli utenti a continuare la navigazione. Da un certo punto di vista, questo è uno degli elementi che più si avvicina al business model degli S-VOD: essi promuovono il binge watching e per farlo profilano l'utente con l'obiettivo di fornirgli contenuti che possano essere di suo gradimento; allo stesso modo la Rai, con "Viva RaiPlay!" ha voluto attirare sulla piattaforma più utenti possibili, spingendoli a restare su di essa anche una volta concluso il programma, per continuare ad utilizzare la piattaforma e godere di altri contenuti. E si può affermare che l'emittente è riuscita completamente nel suo intento, come vedremo più avanti, grazie alla presenza di prodotti che fossero realmente in linea con ciò che gli utenti richiedevano e, in parte, con ciò che già andava in onda in televisione: obiettivo non molto diverso da quello di un S-VOD come Netflix.

Ma il vero elemento caratterizzante di RaiPlay è la sua capacità di rispecchiare una cultura specifica, ovvero quella del nostro Paese: gli S-VOD mirano ad essere internazionali, e questo lo si può osservare perfettamente nel tipo di offerta che mettono a disposizione, piuttosto ampia e variegata non solo nei contenuti, ma che possa anche rappresentare preferenze differenti, in linea con le altrettante differenti culture e provenienze dei suoi abbonati. Al contrario, RaiPlay è una piattaforma italiana in tutto e per tutto: non disdegna contenuti stranieri, ma eccelle per quanto riguarda l'offerta nazionale, con programmi di intrattenimento, fiction, di cui la Rai è leader assoluta nel nostro Paese e film che piacciono maggiormente ad un pubblico che condivide la cultura, la comicità ed i valori del Bel Paese. Inoltre, anche se il successo degli OTT in generale e ancora di più di S-VOD come Netflix si basa anche sulla possibilità di pagare un abbonamento relativamente poco oneroso ed uscire dal servizio senza costi aggiuntivi in qualsiasi momento, il tasso di cancellazione, o *churn rate*, è molto elevato all'interno di piattaforme di questo tipo: un'indagine di Deloitte, infatti, ha riportato che dall'inizio del 2021 circa il 46% degli abbonati si

è cancellato da almeno un servizio streaming⁵⁸. Questo rappresenta un vero pericolo per piattaforme come Netflix, che non sussiste invece per RaiPlay: la piattaforma è un servizio aggiuntivo che la Rai, come rete di servizio pubblico offre a tutti, senza distinzioni, con il pagamento del canone obbligatorio e dunque, essendo fortemente legata alla televisione, non risente del fenomeno del churn.

Da ultimo, occorre anche ribadire un altro importante intento, già menzionato precedentemente, che è stato il principale scopo della Rai nel lanciare “Viva RaiPlay!”, ma che è totalmente assente su Netflix: la Rai lancia questo programma sulla sua RaiPlay anche per uno scopo educativo, ovvero quello di insegnare agli italiani ad utilizzare internet. Mentre il popolo di Netflix è un popolo internazionale, con un numero di giovani iscritti molto elevato e pertanto veri e propri nativi digitali, gran parte del popolo italiano alla quale si rivolge RaiPlay con il suo show rifiuta il digitale⁵⁹. Con “Viva RaiPlay!” e la sua nuova piattaforma, quindi, la Rai si dimostra incredibilmente verticale su alcuni versanti, riuscendo ad offrire servizi che vadano al di là del classico servizio televisivo, e allo stesso tempo generalista, nel dover dare una risposta a tutti.

3.5.2 La stand-up comedy

La stand-up comedy è uno spettacolo in cui l’artista si esibisce in un monologo rivolgendosi direttamente al pubblico; si sviluppa inizialmente negli Stati Uniti d’America all’inizio del XIX secolo e, nonostante sia apparentemente simile al cabaret, si differenzia da esso per la caduta della quarta parete tipica del classico spettacolo comico e poiché lo *stand-up comedian* rimane “se stesso”, senza impersonare una maschera teatrale.

Tra i comici stranieri che si sono cimentati in questo genere ricordiamo Woody Allen, Robin Williams, Bob Hope, che hanno portato la loro comicità tagliente, rimanendo in piedi o sedendosi su uno sgabello e raccontando una storia, senza avere paura di dire anche qualcosa di sconveniente: infatti, una delle caratteristiche fondamentali da dover menzionare quando si parla

⁵⁸ Cfr. “Il business model delle OTT: il problema del churn rate” ,29 marzo 2021. Articolo pubblicato su www.mia.market.it

⁵⁹ *Viva RaiPlay: Fiorello come Manzi, ma 60 anni dopo*,4 novembre 2019. Articolo pubblicato su: www.blastingnews.com

di stand-up comedy è il fatto che si parla di una comicità fuori dagli schemi, in cui tutto è ammesso, anche quello che potremmo definire poco “politically correct”⁶⁰.

Secondo molti, questo genere che negli ultimi decenni sta spopolando non solo negli Stati Uniti ma in tutto il mondo, arrivando anche in Italia, potrebbe essere definito la “forma zero della comicità”⁶¹: gli artisti non recitano una parte, non c’è nulla di rarefatto o complicato, ma semplicemente un palco dove esibirsi, con un microfono ed un’asta, e basta questo a definirlo come genere. In Italia la stand-up comedy sta attualmente raggiungendo una rilevante diffusione: tra gli stand-up comedian italiani che possiamo citare: Teresa Mannino, Edoardo Ferrario, Francesco De Carlo e Saverio Raimondo. Prima dell’arrivo della stand-up comedy in Italia, nel nostro Paese si era per lo più diffuso il genere del cabaret televisivo: esempio tra tutti Zelig, in onda su Canale 5, che già dalla metà del decennio scorso stava entrando in una fase di declino; serviva qualcosa di totalmente nuovo e originale, motivo per cui molti artisti hanno deciso di avvicinarsi a questa forma di spettacolo così famosa negli Stati Uniti che, se pur scarna sotto certi punti di vista, dà la possibilità ai comici di esprimersi al cento per cento⁶².

Proprio per l’evidente successo di questo nuovo genere, gradito parecchio al pubblico giovane per la sua spontaneità e semplicità dei linguaggi, la Rai stessa ha deciso di inserire alcuni spettacoli di stand-up comedy all’interno della sua programmazione: Edoardo Ferrario è andato in onda con lo show “Diamoci un tono” su Rai 3 a giugno del 2020, ripreso live al Teatro Brancaccio di Roma, in cui racconta le sue storie, i suoi viaggi ed è attualmente possibile rivederlo su RaiPlay.

Come già menzionato, “Viva RaiPlay!” al suo interno ha avuto chiari richiami al genere della stand-up comedy, soprattutto nella caduta della terza parete e nella conduzione di Fiorello, che è risultata spontanea; ma l’elemento di forza di questo varietà è proprio quello di riuscire ad inglobare più generi differenti, senza mai inquadrarsi completamente in uno; di riprendere la comicità a volte “scomoda” e tagliente della stand-up comedy, coordinandola con quella più classica, in modo da non scontentare alcuna fascia di pubblico.

Infatti, l’ibridazione di generi che si è creata all’interno dello show ha permesso di attirare il pubblico classico della RAI, quello più adulto, cercando di spiegare e rendere il più semplice possibile l’accesso alla piattaforma con dei tutorial mandati in onda giorni prima della diretta; ma

⁶⁰ “Stand up comedy? Da noi è cabaret con meno buonismo”, 31 maggio 2019. Articolo pubblicato su www.ilgiornale.it

⁶¹ “Un’altra comicità è possibile?”, 10 maggio 2019 di Stefano Vizio. Articolo pubblicato su www.ilpost.it

⁶² “Edoardo Ferrario: la stand up comedy generazionale e nostrana”, 27 aprile 2019. Articolo pubblicato su www.thewisemagazine.it

è riuscita a conquistare anche un pubblico più giovane, abituato ad utilizzare le piattaforme *on demand* ed incuriosito da questo prodotto, unico nel suo genere.

E ciò anche grazie all'abilità dello showman Fiorello, che è riuscito con il suo talento a fare da collante per queste due fasce generazionali, di gusti solo apparentemente lontani.

3.6 I risultati: luci e ombre dell'esperimento

Si può affermare che “Viva RaiPlay!”, il più grande esperimento di tv on line in Italia, abbia funzionato? Per rispondere a questa domanda è necessario preliminarmente analizzare l'impatto che questo prodotto così innovativo ha avuto sul pubblico. Quando il programma è stato lanciato, si era diffuso uno stato d'animo contrastante: buona parte dell'audience costituita dal pubblico tradizionale di Fiorello, che lo segue in modo attento ed assiduo, era entusiasta del suo ritorno sulla scena ma nel contempo temeva di non riuscire ad accedere a RaiPlay, a causa della scarsa familiarità con la piattaforma. Malgrado i timori della vigilia, grazie soprattutto alla capacità della Rai di spiegare agli spettatori over, tramite dei tutorial, come accedere alla piattaforma, i risultati in termini quantitativi sono stati molto positivi, dimostrando che con Viva RaiPlay! l'intento di promuovere l'alfabetizzazione digitale degli spettatori è riuscito.

Il programma ha ottenuto un grande successo di pubblico, riconosciuto anche da giornali e agenzie di stampa. “Fiorello vince la sfida: portare uno show con un contenuto originale per la prima volta su una piattaforma digitale. Il 13 novembre 2019 ha generato oltre 850 mila visualizzazioni. Il 72% proviene da App e App TV” (ANSA). In una nota la Rai sottolinea i numeri eccezionali per una diretta digitale, ove si consideri anche la breve durata del format (50 minuti previsti) e l'assenza del traino televisivo. Viva RaiPlay! ha generato un effetto positivo su tutta la piattaforma e rispetto al mese di ottobre 2019 è cresciuta del doppio, in termini di utenti unici. Il risultato è ancora più positivo se si considera che mai prima uno show live era stato trasmesso in diretta esclusivamente su piattaforma. Infatti, “Viva RaiPlay!” è stato uno dei primi esperimenti in Italia di un programma TV in diretta streaming a livello nazionale, esperimento molto rischioso con numerose incognite. Rappresentando una novità assoluta nella storia della televisione italiana: non vi erano precedenti con cui confrontarsi e non era possibile prevedere quanti spettatori avrebbero guardato il programma. Inoltre, non era dato ipotizzare da dove lo show sarebbe stato visto, come invece già succede con le partite di calcio in diretta streaming, e quindi sarebbe stato molto difficile intervenire sulla rete internet laddove risultasse più debole.

Altra criticità poteva derivare dalla circostanza che né la Rai né gli Internet Service Provider avevano ben chiare le potenzialità della rete a fronte di un prevedibile aumento esponenziale di accessi. Per ovviare a ciò la Rai ha deciso di mettere in onda i primi cinque episodi dello show in “pillole” da 15 minuti, trasmesse sia in TV che in streaming, per verificare la tenuta della rete internet e la risposta del pubblico. Un test prezioso per l’azienda, non solo per rendersi conto dei problemi e delle potenzialità delle infrastrutture di rete, ma anche per permettere di creare una nuova generazione di contenuti Over The Top in diretta a livello nazionale, così da poter sostenere il confronto con le piattaforme di streaming internazionali⁶³.

Partiamo dall’analisi della prima puntata del programma, dividendo i dati del live da quelli del VOD, in modo da renderci conto in contemporanea di cosa è accaduto in tv e sulla piattaforma di RaiPlay.

Come si può rilevare dalla figura 10, lo share di +8,7%, registrato per quanto riguarda la tv - e quindi Rai 1 - è molto elevato, così tanto che si pensa addirittura che questo risultato sia legato ad una crescita della platea, ovvero all’aumento degli utenti collegati alla tv in quella giornata: questo successo è l’ennesima prova che Fiorello è stato in grado di attirare anche il pubblico più disaffezionato, come può essere il telespettatore classico tv.

1a PUNTATA LIVE - ONAIR E ONLINE



Vivaraipplay!	lunedì ottobre 2018	lunedì ottobre 2019	fiorello lunedì 4/11/2019	fiorello 2019 vs lunedì ottobre 2019
ascolto	4.389.420	4.113.820	6.532.066	+59%
share	17,1%	16,3%	25,1%	+8,7 pt %
platea	25.610.115	25.175.146	26.044.657	+3%



Fascia 20:00-20:59	lunedì ottobre 2018	lunedì ottobre 2019	fiorello lunedì 4/11/2019	fiorello 2019 vs lunedì ottobre 2019
visualizzazioni	16.032	18.011	125.297	+596%
visualizzazioni play	14.027	14.193	104.211	+634%
b.u.	15.859	17.169	82.077	+378%
registrati	8.507	9.018	48.969	+443%

Figura 10

⁶³ Gabriele Niola, I risultati del test VivaRaiPlay: "L'immagine non è quella di un paese arretrato", dice il Cto della Rai, 22.11.2019.

Spostandoci nella seconda tabella, relativa alla performance che “Viva RaiPlay!” ha riportato sulla piattaforma, i risultati si dividono in: visualizzazioni, che mostrano il momento in cui il cliente chiama; le visualizzazioni play; il momento in cui l’emittente risponde; i browser unici (b.u), ovvero i numeri dei browser che si sono collegati; ed infine i registrati di RaiPlay, ovvero coloro che sono registrati sulla piattaforma e che erano *loggati* nel momento in cui si sono collegati per vedere il programma.

Anche i numeri della piattaforma si sono dimostrati molto positivi, decretando lo show come un vero evento: “Viva RaiPlay!” è riuscito con i live ad ottenere più di mezzo milione di persone collegate contemporaneamente, obiettivo difficile da conseguire, che si era raggiunto soltanto durante la trasmissione di partite di calcio; ovviamente, lo sforzo profuso per realizzare un evento di tale portata e accessibile da tutti ha comportato un incremento di costi per l’emittente. Nella figura 11 viene evidenziato il dato complessivo relativo alle puntate live, sia online che in diretta: si può senz’altro affermare con certezza che l’evento nel complessivo dei suoi dati è stato un vero successo.

DM&I

COMPLESSIVO PUNTATE LIVE - ONAIR E ONLINE



Vivaraipplay!	ottobre 2018	ottobre 2019	da lun 5 a ven 9 nov 2018	fiorello da lun 4 a ven 8 nov 2019	fiorello 2019 vs ottobre 2019	fiorello 2019 vs analoga settimana 2018 2019
ascolto	4.219.612	4.205.548	4.412.297	5.873.888	+40%	+33%
share	17,2%	17,0%	17,6%	23,0%	+6,0 pt %	+5,3 pt %
platea	24.514.814	24.785.961	25.025.505	25.560.870	+3%	+2%



Fascia 20:00-20:59	ottobre 2018	ottobre 2019	da lun 5 a ven 9 nov 2018*	fiorello da lun 4 a ven 8 nov	fiorello 2019 vs ottobre 2019	fiorello 2019 vs analoga settimana 2018 2019
visualizzazioni	16.033	16.656	26.769	71.732	+331%	+168%
visualizzazioni play	14.126	13.006	24.009	58.522	+350%	+144%
b.u.	15.425	15.630	23.648	49.054	+214%	+107%
registrati	7.874	8.113	9.830	28.601	+253%	+191%

*contrariamente a quanto fatto per ottobre 2018 e ottobre 2019, per la settimana dal 5 al 9 nov 2018 non abbiamo escluso mer 7/11 (considerato che i giorni in esame erano solo 5) in cui la partita della Juventus ha portato sulla piattaforma molto pubblico giovane.

Figura 11

TREND PUNTATE LIVE ONLINE –FASCIA 20:00 – 20:59

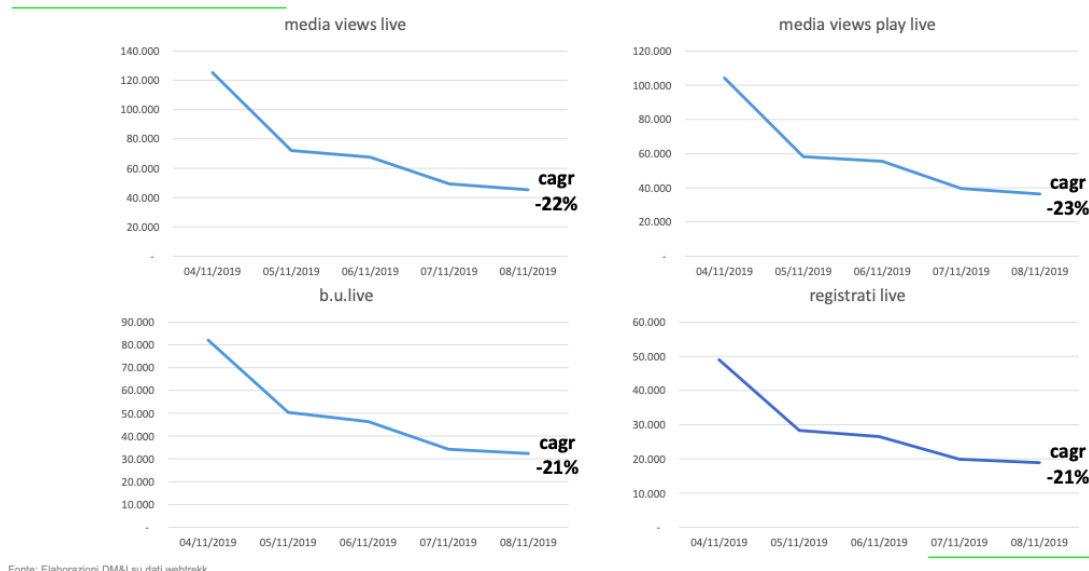


Figura 12

Molto interessanti anche i grafici esposti in figura 12, che mostrano il trend delle puntate live sulla base di ciascuna categoria esposta precedentemente: si può notare, rispetto alla prima puntata, una leggera flessione, che però è normale nello svolgimento di qualsiasi programma.

Ove si consideri che “Viva RaiPlay!” è un varietà che ha incrementato il concetto di multidimensionale e dunque di utilizzo di più device per guardare, interagire e commentare ciò che andava in onda, è necessario osservare anche il consumo progressivo, registrato per ciascuna piattaforma nelle cinque puntate andate in onda in televisione.

	app	apptv	hbbtv	browsing	browsing tablet e smartphone	browsing pc	browsing altro
lunedì - venerdì ottobre 2018	13.916	888		46.548	13.446	32.092	1.010
lunedì - venerdì ottobre 2019	17.685	1.701		47.165	14.580	31.623	961
fiorello lun 4 - ven 8 novembre	218.094	23.583	10.706	107.085	57.125	47.488	2.472
fiorello 2019 vs ottobre 2019	+1.133%	+1.287%		+127%	+292%	+50%	+157%

Figura 13

Come si può osservare dalla figura 13, tra i dati più importanti vi sono quelli delle app e del browsing in generale: il dato app ci permette di vedere l'incremento nel tempo che c'è stato tra ottobre 2019 e novembre 2019, a dimostrazione del fatto che il target giovane, che è quello che utilizza maggiormente l'online, ha cominciato ad approcciarsi alla piattaforma, in parte grazie a "Viva RaiPlay!"; l'app è sempre mobile ed, infatti, se vi sono buoni tassi di crescita si assiste ad una maggiore affiliazione rispetto a RaiPlay, ovvero nuovi affezionati che decidono di scaricare l'applicazione. L'altro capo interessante, quello del browsing, grazie a Fiorello ha avuto una notevole ripresa, riuscendo ad inglobare un pubblico più adulto ed arrivando, per quanto riguarda soprattutto quello di tablet e smartphone, a tassi di crescita quasi del 300%; la tv (hbbtv) è in ascesa solo parziale, grazie allo sviluppo delle Smart Tv che sono servite da motore di crescita. Riveste altresì grande importanza nella valutazione dei risultati l'analisi dei profili registrati a RaiPlay che hanno visionato anche "Viva RaiPlay!", divisi in base all'età: come si può osservare dalla figura 14, c'è stata una divisione tra live on air - ovvero i risultati ottenuti prendendo in considerazione la televisione e i dati Auditel - ed il live online, dove invece sono presenti i registrati attivi di RaiPlay. La differenza è evidente: mentre nella fascia online c'è un chiaro ringiovanimento del target, nella fascia live on air il target over 65 raggiunge più del 50%, lasciando agli under 30 percentuali molto basse, che non sfiorano nemmeno il 10%. Le percentuali presenti si riferiscono alla prima puntata, ma sono di poco variabili rispetto alle successive: Fiorello ha avuto diversi ospiti in ciascuna puntata, e questo può aver generato piccole variazioni nel target a seconda del cambio dell'ospite.

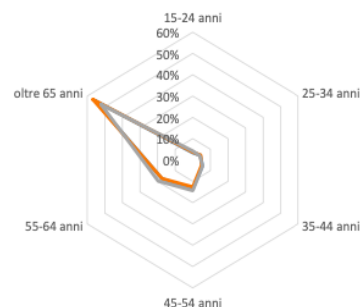
I PROFILI DEI REGISTRATI PER ETÀ – 1a puntata FASCIA 20:00 – 20:59

Live onair

	lunedì ottobre 2018	lunedì ottobre 2019	fiorello lunedì 4/11/2019
15-24 anni	3%	4%	4%
25-34 anni	4%	4%	4%
35-44 anni	5%	5%	6%
45-54 anni	14%	13%	14%
55-64 anni	18%	17%	20%
oltre 65 anni	56%	57%	52%

fascia fiorello onair

— lunedì ottobre 2018
— lunedì ottobre 2019
— fiorello lunedì 4/11/2019



Live online

	lunedì ottobre 2018	lunedì ottobre 2019	fiorello lunedì 4/11/2019
15-24 anni	6%	7%	3%
25-34 anni	13%	12%	3%
35-44 anni	15%	14%	4%
45-54 anni	22%	23%	71%
55-64 anni	25%	26%	11%
oltre 65 anni	19%	19%	9%

fascia 20:00-20:59 online

— lunedì ottobre 2018
— lunedì ottobre 2019
— fiorello lunedì 4/11/2019

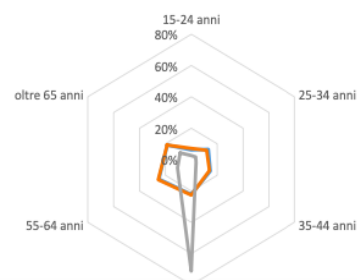


Figura 14

Lo show di Viva RaiPlay! non ha avuto rivali anche grazie alla presenza del suo conduttore, Fiorello, ma è interessante confrontarlo ad altri programmi Rai dello stesso periodo.

1a-2a-3a-4a-5a PUNTATA LIVE – EVENTI ONLINE A CONFRONTO

1a puntata visualizzazioni	sanremo martedì 5/2/2019	il collegio martedì 22/10/2019	fiorello lunedì 4/11/2019
20:00			125.297
21:00	224.552	129.295	
22:00	192.952	83.016	
23:00	137.511	39.321	
2a puntata visualizzazioni	sanremo mercoledì 6/2/2019	il collegio martedì 29/10/2019	fiorello martedì 5/11/2019
20:00			72.053
21:00	172.878	125.256	
22:00	156.985	67.445	
23:00	114.500	29.542	
3a puntata visualizzazioni	sanremo giovedì 7/2/2019	il collegio martedì 5/11/2019	fiorello mercoledì 6/11/2019
20:00			67.546
21:00	172.381	120.408	
22:00	158.408	98.906	
23:00	112.237	33.403	
4a puntata visualizzazioni	sanremo venerdì 8/2/2019	il collegio martedì 5/3/2019*	fiorello giovedì 7/11/2019
20:00			49.275
21:00	186.876	119.822	
22:00	166.890	85.179	
23:00	128.046	32.495	
5a puntata visualizzazioni	sanremo sabato 9/2/2019 serata finale	il collegio martedì 12/3/2019*	fiorello venerdì 7/11/2019
20:00			45.370
21:00	210.850	141.342	
22:00	201.395	82.089	
23:00	207.642	34.493	

Fonte: Elaborazioni DM&I su dati webtrekk e auditel

*abbiamo preso la 5a puntata della stagione 3 perché la stagione 4 è ferma alla 3a puntata

19

Figura 15

Nella tabella in figura 15, possiamo constatare che nelle cinque puntate andate in onda, gli ascolti sono stati di poco inferiori rispetto a quelli totalizzati da Sanremo 2019 e questo è un ottimo risultato, considerando il fatto che Sanremo da sempre è un programma che aggrega varie tipologie di utenti e raggiunge picchi di ascolti molto elevati. Un altro confronto rilevante è con “Il collegio”, programma per adolescenti confezionato da Rai2, da qualche anno una vera e propria miniera d’oro per la Rai per quanto riguarda soprattutto i commenti che esso genera online tra i più giovani: il numero di visualizzazioni è quasi lo stesso, prendendo a confronto la prima puntata del 4/11/2019 del varietà con quella del 22/10/2019 de “Il collegio”.

DM&I

TREND GIORNALIERO VISUALIZZAZIONI LIVE ONLINE (tutti i live – intera giornata)

Rai

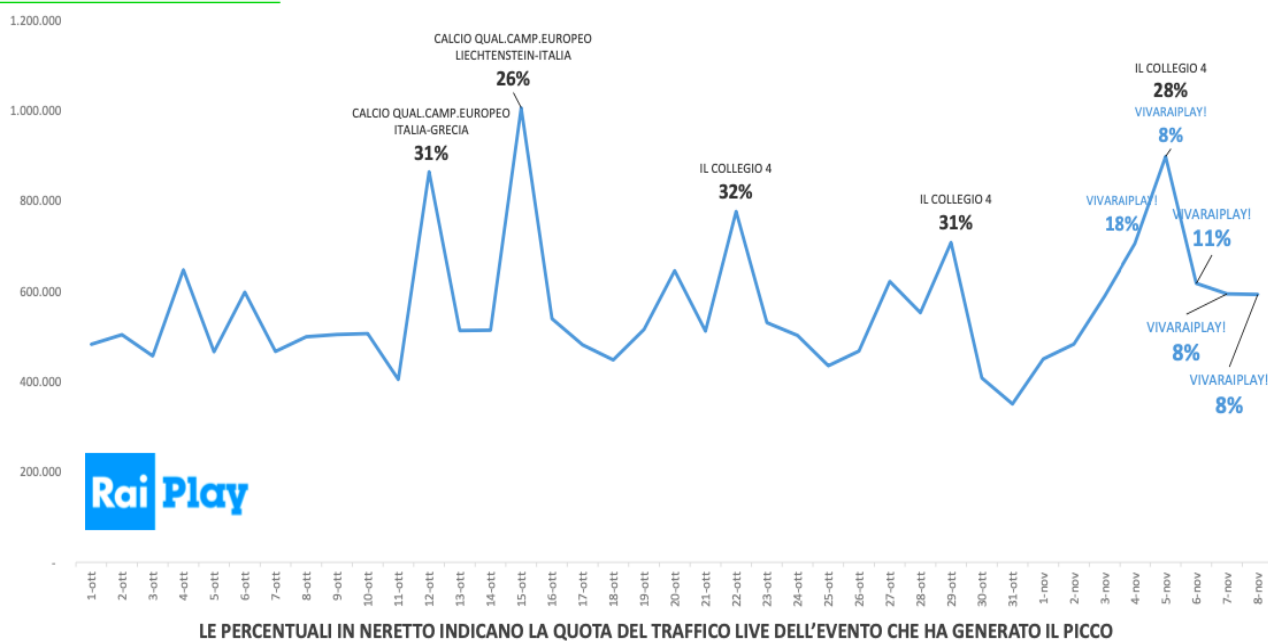


Figura 16

Per un'analisi ancora più precisa, è possibile osservare in figura 16, i trend giornalieri dei diversi programmi live, mettendoli a confronto anche con le partite di calcio: anche in questo confronto, Viva RaiPlay! raggiunge picchi importanti.

Dal 13 novembre al 20 dicembre 2019 il programma è andato in onda esclusivamente su RaiPlay, e anche qui il risultato è ottimo: la direttrice Capparelli voleva far capire con il lancio di questo programma che la piattaforma era cambiata, non solo in termini di grafica o di possibilità di utilizzo, ma proprio nella sua mission, arricchendo il proprio ricco catalogo on-demand, con accesso alle dirette televisive, in una sezione di auto-produzione. Nella tabella in figura 17 possiamo fare un confronto tra la vecchia e nuova RaiPlay:

DM&I

I VOD PER PIATTAFORMA CON DETTAGLIO NUOVA E VECCHIA VERSIONE RAIPLAY

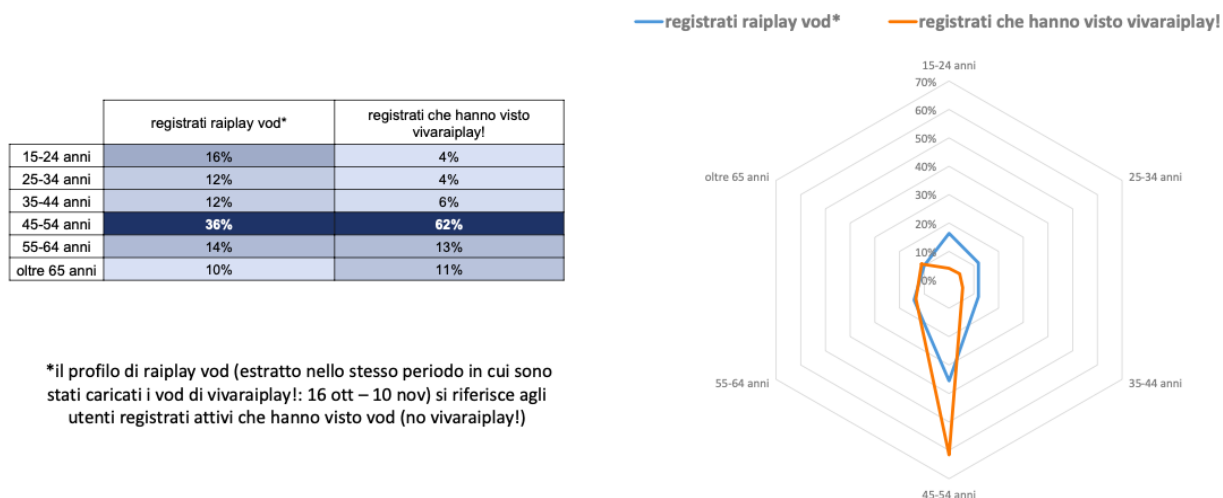


		Media views totali	tutte le piattaforme	app mobile	apptv	hbbtv	mhp	browsing	browsing smartphone + tablet	browsing pc	browsing altro
VISUALIZZAZIONI TOTALI	old	dal 16 al 29 ottobre	374.747	240.318	48.713	133	142	83.102	21.565	59.637	5.344
	new	dal 30 ott al 4 nov	946.417	512.011	105.670	39.599	29.701	252.290	99.361	144.744	18.451
	Programma onair	5 - 10 nov	2.253.074	1.162.331	223.266	86.387	138.836	560.400	256.570	284.925	18.905
		totale periodo	3.574.238	1.914.660	377.649	126.119	168.679	895.792	377.496	489.306	42.700
		Media views media die	tutte le piattaforme	app mobile	apptv	hbbtv	mhp	browsing	browsing smartphone + tablet	browsing pc	browsing altro
VISUALIZZAZIONI TOTALI	old	dal 16 al 29 ottobre	26.768	17.166	3.480	10	10	5.936	1.540	4.260	382
	new	dal 30 ott al 4 nov	157.736	85.335	17.612	6.600	4.950	42.048	16.560	24.124	3.075
	Programma onair	5 - 10 nov	375.512	193.722	37.211	14.398	23.139	93.400	42.762	47.488	3.151
		totale periodo	155.402	83.246	16.420	5.483	7.334	38.947	16.413	21.274	1.857

Figura 17

La divisione è sempre effettuata sulla base dei diversi driver utilizzati, anche se la comparazione tra la versione old e quella new per ogni categoria evidenzia in media più che un raddoppiamento delle visualizzazioni totali.

I PROFILI DEI REGISTRATI PER ETÀ



Fonte: Elaborazioni DM&I su dati webtrekk

25

Figura 18

Continuando con l'analisi, anche nel caso del VOD, osservando i profili per ciascuna età in figura 18, notiamo una evidente somiglianza a quelli già precedenti, che facevano riferimento alla tv: i profili registrati sembrano trovare il loro baricentro nella fascia 45-54 anni.

Proseguiamo con un altro dato interessante di “Viva RaiPlay!”, ovvero la percentuale degli esclusivi: la Rai segmenta i registrati alla piattaforma RaiPlay tramite abitudini di consumo, come qualsiasi altro S-VOD, e gli esclusivi sono coloro che sono registrati sulla piattaforma e nel periodo preso in esame hanno guardato esclusivamente questo varietà e nessun altro tipo di contenuto.

Come possiamo vedere dal sottostante diagramma torta in figura 19, il numero degli esclusivi è pari al 28% degli utenti registrati totali che hanno visto il programma, e questo è un dato molto positivo: per un prodotto come “Viva RaiPlay!” un numero elevato di esclusivi sarebbe negativo, poiché lo show mira a risvegliare anche l'utilizzo della piattaforma nella quale è inserito; infatti, quando dietro al lancio di un programma vi è una promozione televisiva molto forte, come quella che c'è stata per “Viva RaiPlay!”, è molto facile avere esclusivi che si registrano alla piattaforma con l'unico fine di vedere lo show e poi divenire inattivi.

GLI ESCLUSIVI VIVARAIPLAY!

Il segmento esclusivi di vivaraipplay è formato da coloro che sono atterrati su raipplay e hanno visto solo ed esclusivamente vivaraipplay! nel periodo analizzato.



Figura 19

Lo scopo della Rai, invece, era quello di attirare persone che cominciassero dopo Viva RaiPlay! ad utilizzare attivamente la piattaforma, perciò una percentuale elevata di esclusivi avrebbe rappresentato quasi un tasso di fallimento di RaiPlay: avrebbe voluto dire che non si era riusciti nell'intento di convincere l'utente a guardare anche altro, non si era stati in grado di creare un buon motore di recommendation e quindi non si era riusciti a fornire suggerimenti di navigazione efficaci. Questo tasso del 28% potrebbe essere paragonato ad un tasso di esclusivi de "Il Collegio", che agli inizi aveva tassi di esclusivi che toccavano quasi il 60%, poiché sulla piattaforma non vi erano programmi adatti a quel target giovanile: quando sono stati inseriti contenuti simili, infatti, la percentuale è diminuita; c'è da aggiungere, inoltre, che questa percentuale del 28% è stata talmente positiva per la Rai da esser utilizzata come metrica per programmi successivi.

Sempre rimanendo nell'analisi del VOD di RaiPlay, possiamo osservare nel seguente grafico in figura 20 una sintesi dei profili di età, in cui vengono comparati gli ascolti della tv con quelli del live e del VOD di Viva RaiPlay!; è evidente che, mentre il live ed il VOD sono sovrapposti, circa in corrispondenza di un'età media di 45-54 anni, la televisione va in un'altra direzione, verso un target più alto, che va oltre i 65 anni.

PROFILI VIVARAIPPLAY! A CONFRONTO

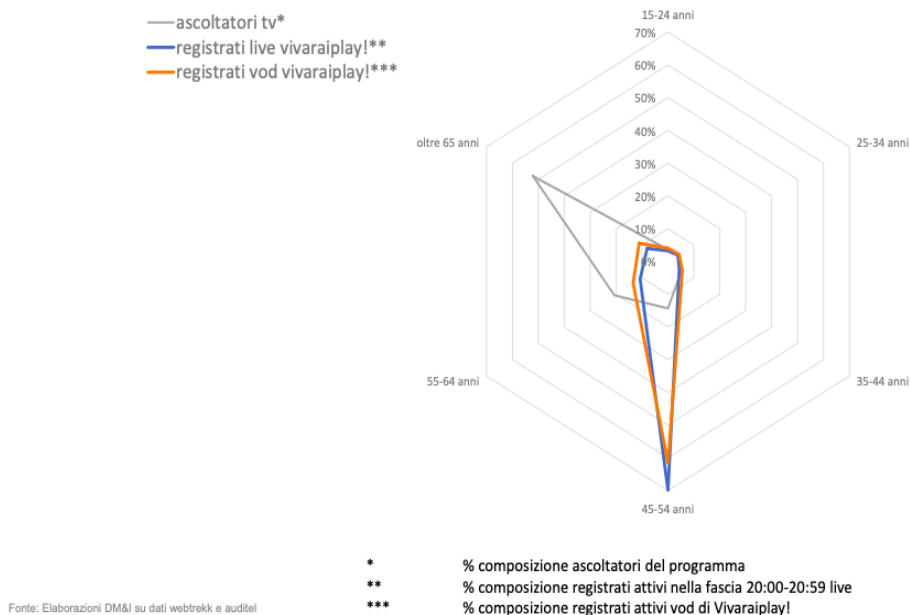


Figura 20

Molto utile inoltre è osservare l'andamento giornaliero delle registrazioni: tra il 2018 ed il 2019 sulla nuova app di RaiPlay è stato registrato un incremento nel numero dei registrati e questo è strettamente legato alla promozione di "Viva RaiPlay!". Il grafico a due colonne sottostante, in figura 21, mostra a sinistra i valori dei registrati SSD/recommendation, ovvero coloro che hanno acconsentito a fornire dati di sesso ed età per permettere a RaiPlay di consigliare loro contenuti in linea con il loro profilo e più affini alle loro abitudini, rappresentati dalla curva grigia e blu; e a destra quello dei registrati attivi WT, ovvero coloro che dopo essersi registrati hanno effettivamente navigato sulla piattaforma, rappresentati nella curva verde.

Per concludere l'analisi dei dati, esaminiamo i due grafici seguenti: il primo mostra i trend dei registrati attivi sulle diverse piattaforme (browsing, app, appTV e HBBTV), mentre il secondo è un dettaglio su come si modifica il numero di registrati attivi con il lancio del programma Viva RaiPlay!.

LA REGISTRAZIONE: trend 2018-2019 daily

Rai

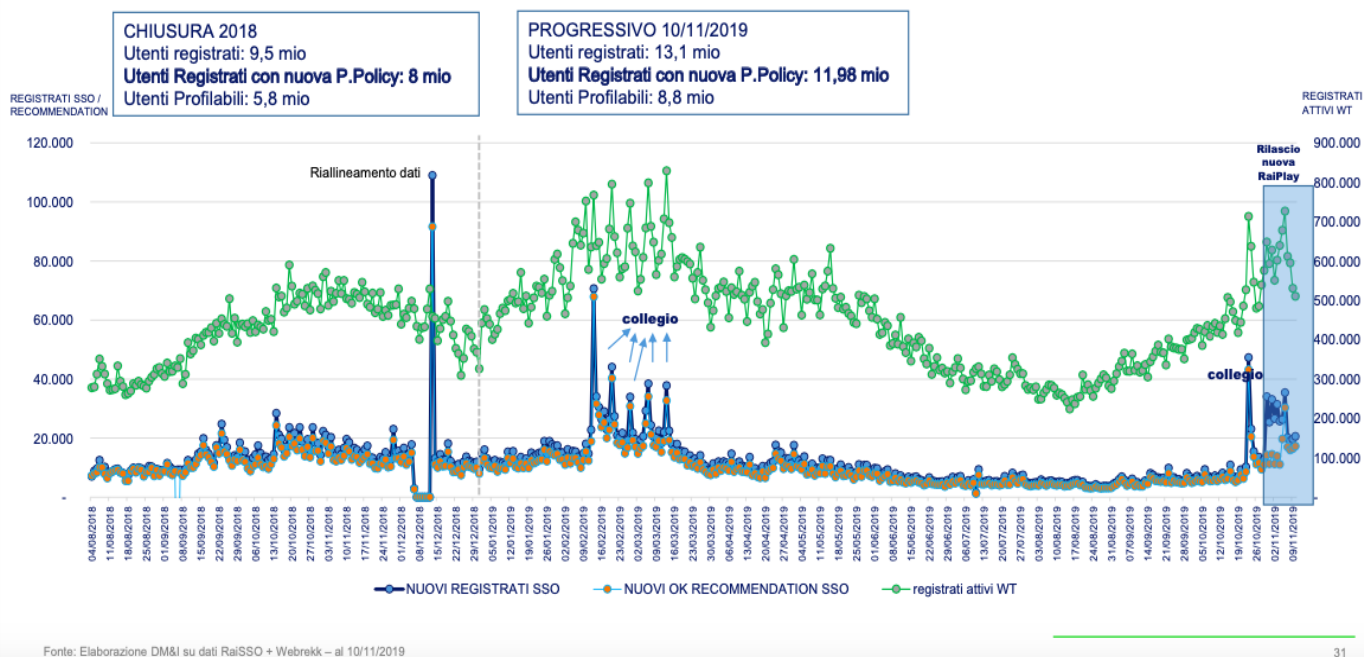


Figura 21

I REGISTRATI ATTIVI SULLE PIATTAFORME L'EFFETTO DEL NUOVO RILASCIO

Rai

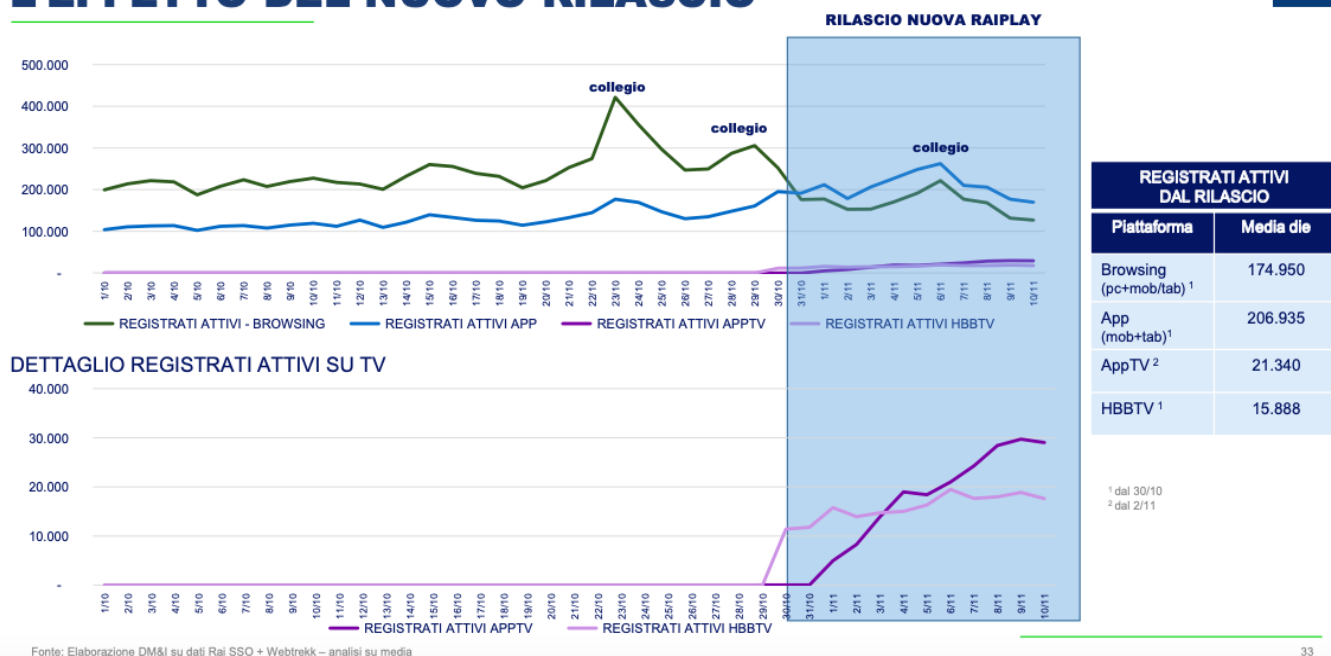


Figura 22

Il secondo grafico in figura 22, infatti, mostra un aumento dei registrati attivi in seguito al lancio del varietà e trend in crescita per quanto riguarda la AppTv e l’HBBTV, solo quest’ultima in leggero calo dopo un primo momento di crescita. Questa analisi sul consumo cross-mediale è possibile poiché RaiPlay ha lanciato una funzione che prevede il cosiddetto “pairing”, ovvero la possibilità di connettersi all’app di RaiPlay dal televisore, utilizzando un codice che appare sull’applicazione che l’utente ha sul cellulare ed essere così in grado di vedere direttamente sulla tv la propria playlist e i preferiti: grazie a ciò, la Rai ha potuto dunque testare quante persone preferiscono ciascun device e come cambia il tempo di consumo.

Conclusioni

Nel corso di questo elaborato, si è ricostruita la storia dell'industria televisiva italiana dagli anni '50 ad oggi, alla luce del progressivo sviluppo di nuove forme di tecnologia digitale che costituiscono una sfida ineludibile per gli attuali operatori del settore. Si è poi passati a confrontare i diversi modelli di business dei nuovi competitors dei broadcaster, ovvero gli OTT, con quello dei broadcaster tradizionali, per arrivare ad esaminare il fulcro di questo lavoro: il caso italiano "Viva RaiPlay!".

All'inizio di questo lavoro ci eravamo posti alcuni interrogativi, primo fra tutti il seguente: può avere successo un nuovo tipo di offerta supportata da un modello ideativo e produttivo ibrido?

Alla luce dei dati quantitativi e dei risultati riportati nell'ultimo paragrafo del terzo capitolo, si può affermare che la sperimentazione di un nuovo modello di intrattenimento ibrido è pienamente riuscita, sia nella formula che in termini di successo di pubblico.

Con il varietà "Viva RaiPlay!", la Rai ha vinto la sfida: produrre un programma innovativo ed originale nei contenuti, trasferendolo per la prima volta live su una piattaforma digitale. Nel corso della prima puntata del 13 novembre 2019 sono state registrate oltre 850 mila visualizzazioni e complessivamente, nelle sei settimane di programmazione e di trasmissione in diretta *streaming* (dal 13 novembre al 20 dicembre 2019), il programma ha ottenuto un totale di circa 15 milioni di visualizzazioni: numeri eccezionali per una diretta digitale, ove si consideri anche la breve durata del format (50 minuti previsti) e l'assenza del traino televisivo.

"Viva RaiPlay!" ha generato un effetto positivo sulla piattaforma ed è cresciuta del doppio rispetto al mese di ottobre 2019, in termini di utenti unici. Il risultato è ancora più positivo se si considera che mai prima uno show live era stato trasmesso in diretta esclusivamente su piattaforma; grazie al live, infatti, il programma è riuscito ad ottenere più di mezzo milione di persone collegate contemporaneamente.

Si tratta di un cambiamento epocale, che ha avuto la sua genesi nella rivoluzione tecnologica: attualmente, sul mercato dei media si confrontano non più i singoli canali, quanto le piattaforme di offerta, in cui si mescolano modelli di business e strategie di organizzazione dei contenuti televisivi.

Con “Viva RaiPlay!”, la Rai ha declinato un proprio paradigma ed iniziato un percorso che la condurrà ad essere protagonista anche nel mondo competitivo delle piattaforme digitali.

I dati evidenziati nel terzo capitolo di questo elaborato parlano anche di un chiaro successo presso le fasce di pubblico più giovani: con “Viva RaiPlay!”, il baricentro si è attestato tra i 45 e i 55 anni, ed il merito di attrarre diverse fasce di età è da ricollegare al modello ibrido sperimentato dalla RAI, che piace tanto ai giovani quanto ai più anziani.

Altro quesito al quale era necessario rispondere: questa forma di intrattenimento ibrida può essere ripetuta? La risposta è sì. Malgrado le difficoltà sorte prima della realizzazione del programma e i tentativi di associare “Viva RaiPlay!” e la “rivoluzionata” RaiPlay a prodotti e piattaforme già esistenti, si deve riconoscere la capacità della Rai di produrre qualcosa di unico, per assicurarsi un nuovo posizionamento e differenziarsi rispetto agli altri player. Allo stesso tempo, sebbene molti abbiano sostenuto che il successo del programma sia riconducibile unicamente alla conduzione di Fiorello, se pur fondamentale per lo show, è grazie alla forma di intrattenimento ibrido introdotta con “Viva RaiPlay!” che la Rai è diventata pioniera di un nuovo genere. E per fare ciò, si è costruito un programma in grado di mostrare la capacità dell'emittente di offrire un servizio pubblico completo, in grado di spingere gli utenti, anche dopo la conclusione del programma, a continuare la navigazione.

Infine, l'elemento di forza di questa varietà, come sottolineato nell'elaborato, è quello di riuscire ad inglobare più generi differenti, senza mai inquadrarsi completamente in uno. Peraltro, per far sì che sia ripetibile in futuro, è necessario coordinare “il classico” con “il nuovo”, la comicità tipica del reality con l'innovativo mondo digitale, poiché solo così sarà facile non scontentare alcuna fascia di pubblico. Dunque, per sopravvivere all'interno di un settore ormai così “affollato” dai competitors digitali, la Rai e gli altri broadcaster dovrebbero puntare su contenuti ibridi dei quali “Viva RaiPlay!” è stato apripista: in questo modo, mantenendo la propria identità, sarà possibile adeguarsi alla trasformazione digitale in atto, in un perfetto mix tra tradizione e innovazione.

Bibliografia

- ANSA, “2020 alla tv, il pubblico è più giovane e colto”, 11 gennaio 2021.
- ANSA, “Come cambia il nostro tempo libero nell’era digital”, 21 ottobre 2020.
- AGCOM, Relazione annuale 2020.
- Balestrieri, Luca. “Industria delle immagini: una piccola introduzione”, ed. Luiss University Press, 2016.
- Capparelli, Elena. Direttrice di RaiPlay. Intervista rilasciata alla sottoscritta in data 30 aprile 2021.
- Cosimi, Simone. “Viva RaiPlay!: eccome come rinasce lo streaming della Rai”, VANITYFAIR, 27 ottobre 2019.
- De Mauro, Tullio. In particolare, *Storia linguistica dell’Italia unita*, Laterza, Roma-Bari 2011.
- Esposito, Marco. “Arriva la nuova RaiPlay: l’on demand a dimensione di servizio pubblico. Il primo appuntamento è con Fiorello”, www.leggo.it, 16 ottobre 2019.
- Gattuso, Ferruccio. “Stand-up comedy? Da noi è cabaret con meno buonismo”, www.ilgiornale.it, 31 maggio 2019.
- Freccero, Carlo. “Televisione”, Bollati Boringhieri editore, Torino, 2013.
- Giammusso, Daniela. “La nuova RaiPlay compie un anno e guarda al futuro”, www.ansa.it, 13 novembre 2020.
- Grasso, Aldo. *Storia della televisione italiana*, Garzanti, 2004.
- Grasso, Aldo. *Storia della televisione italiana, Appendice Neotelevisione*, 2000.
- GroupM Global Mid-Year forecast report, giugno 2020.
- Jenkins, Henry. *Cultura Convergente*, Milano, Apogeo, 2007.
- Ignazzi, Costanza. “RaiPlay riparte da zero: nuovo look e funzioni dal 4 novembre con lo show di Fiorello”, www.ilmattino.it, 16 ottobre 2019.
- Jenkins, Henry. *Cultura Convergente*, Milano, Apogeo, 2007.
- Lancefield, David. “Transforming TV by going back to the future”, www.strategy-business.com, 29 Agosto 2019.
- Licata, Patrizia. “Ott alla conquista della Tv, solo una svolta digitale salverà i broadcaster”, www.corrierecomunicazioni.it, 14 novembre 2018.
- Livolsi, Marino. “Televisione” - *Enciclopedia del Novecento*, III Supplemento (2004).
- Lobato, Ramon. *Netflix Nations. The geography of digital distribution*, New York University Press, 2019.

Manca, Mario. «Viva RaiPlay»: Fiorello, che resuscita il varietà e vince la scommessa sul digitale, in VANITYFAIR, 16 novembre 2019.

Manca, Mario. «Viva RaiPlay»: 10 momenti da ricordare dell'esperimento (più che riuscito) di Fiorello, in VANITYFAIR, 20 dicembre 2019.

Menduni, Enrico. Televisione - A. Storia della televisione, in Franco LEVER - Pier Cesare Rivoltella -Adriano Zanacchi (edd.), *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, www.lacomunicazione.it (07 aprile 2021).

Murino, Daniele. "Netflix e Youtube, il Futuro della TV è sempre più digitale", www.datamediahub.it, 24 marzo 2017.

Niola, Gabriele. I risultati del test VivaRaiPlay: "L'immagine non è quella di un paese arretrato", dice il Cto della Rai, www.wired.it, 22 novembre 2019.

Niola, Gabriele. "Viva RaiPlay: sarà il più grande test mai effettuato sullo streaming in Italia", www.wired.it, 19 ottobre 2019.

Omdia Corss, "Platform Television Viewing Time Report" 2020.

Pagani, Margherita. "La tv nell'era digitale. Le nuove frontiere tecnologiche e di marketing della comunicazione televisiva", Milano, Egea, 2000.

Panzeri, Elena. "Televisione vs Streaming, cosa guardano i ragazzi", www.zai.net, 21 gennaio 2021.

Pasquali, Francesca. "I nuovi media. Tecnologia e discorsi sociali", Ed Carocci, 2003.

Parrella, Andrea. "Come funziona RaiPlay, il canale in streaming della Rai", www.tvfanpage.it, 2019.

Parrella, Andrea. "Fiorello un anno dopo Viva RaiPlay!, lo show potrebbe tornare in futuro", www.tvfanpage.it, 13 novembre 2019.

Parrella, Andrea. "Viva RaiPlay!, tutto sul nuovo show di Fiorello in streaming su RaiPlay", www.tvfanpage.it, 3 novembre 2019.

Perretti, Francesco. "Economia e management della televisione", Ed ETAS, 2009.

Parrinello, Linda. La nuova televisione al giro di boa, in Editoriale Duesse, 29 gennaio 2021.

Postman N., Technopoly. La resa della cultura alla tecnologia, Bollati Boringhieri, Torino 1992.

PwC, I media: cosa ci dicono sul futuro del Paese, in Italia 2021- competenze per riavviare il futuro.

PwC Italia, Italia 2021 - Competenze per riavviare il futuro. I Media: cosa ci dicono sul futuro del Paese, 12^a edizione del rapporto di PwC Entertainment & Media Outlook in Italy 2020-2024.

Prario, Benedetta., *Le trasformazioni dell'impresa televisiva verso l'era digitale*, Bern, Peter Lang 2005.

Preta, Augusto. *La TV italiana cambia pelle*, in *la voce.info*, 14 febbraio 2020.

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

Rapporto Federcomin, *Il futuro della televisione. Internet, Interattività, Convergenza*, a cura di Italmedia Consulting, ottobre 2000, pg. 21.

Rossi, Simone. “Focus - Catch up TV e servizi on demand disponibili in Italia”, in *Digital-Sat*, 20 giugno 2014.

Rossitto, Simona. “Capparelli: il piano di digitalizzazione di RaiPlay non si ferma, ora aumentare connessione nel Paese”, *Il Sole 24 ore*, 14 luglio 2020.

Rotili, Anna. “RaiPlay è un successo. Bilancio del primo compleanno dell’on demand Rai che rappresenta il futuro”, www.primaonline.it, 13 novembre 2020.

Russo, Giuseppe. “Coronavirus, così è cambiato il consumo di TV e digitale durante l'isolamento”, 10 aprile 2020.

Santucci, Umberto. *Comunicazione Push/Pull*. Apogeeonline, 2001.

Sensemakers, “Boom Video Streaming: modalità di fruizione emergenti e nuovi scenari competitivi”, 8 ottobre 2020.

Sensemakers, “Boom Video Streaming: tra crescita delle TV Connesse e rafforzamento degli SVOD”, 11 marzo 2021.

Sensemakers, “I nuovi numeri dello streaming video. Tra crescita delle TV connesse e rafforzamento degli SVOD”, 11 marzo 2021.

Siliato, Francesco. “Viva RaiPlay! vince il primo tempo, resta l'incognita del seguito, in esclusiva sulla rete”, www.huffingtonpost.it, 11 novembre 2019.

Teruzzi, Emanuela. Rosso (RAI): “Il futuro “non” lineare della TV. Sfide innovative”, www.inno3.it, 23 luglio 2018.

Tirone, Andrea. “Vola lo streaming: i contenuti digitali crescono più della Tv tradizionale. E Mediaset play fa il pieno di ascolti”, <https://www.adginforma.it/>, 12 marzo 2021;

Tuveri, Matteo. “Viva RaiPlay: Fiorello come Manzi, ma 60 anni dopo”, www.blastingnews.com, 4 novembre 2019.

TV lineare e TV digitale: generazioni a confronto, (This Marketers life, 20 maggio 2019).

Ufficio Studi CRTV in collaborazione con Auditel, “Impatto Covid-19 sugli ascolti TV in Italia”, Anno 2020, marzo 2021.

Vagni, Tito. *Abitare la TV. Teorie, immagini, reality show*. Ed. F. Angeli, 2017.

Vizio, Stefano. “Un'altra comicità è possibile?”, *Il Post*, 10 maggio 2019.

Zanacchi, Adriano. *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, www.lacomunicazione.it, 07 aprile 2021.

Zuliani, Stefano. *“Come cambia la tv italiana, l’impatto dell’evoluzione digitale su offerta e consumi”*, 21 dicembre 2016.

Williams, Raymond. *“Television: Technology and Cultural form”*, Routledge Classics, 1992

Sitografia

<https://www.adnkronos.com>, *“Capparelli: RaiPlay oltre gli obiettivi, metà pubblico under 44”*, 13 novembre 2020.

<https://adginforma.it>, *“Un 2020 da record per RaiPlay: 16,6 mln di iscritti e 24,3 mln di app scaricate”*, 03 dicembre 2020.

<https://www.affaritaliani.it>, *“TIM, Operazione Risorgimento Digitale: RaiPlay nuovo partner”*, 13 aprile 2021.

<https://www.alpi365.it/>, *“La TV in Italia: cosa guarda il telespettatore medio”*, 23 dicembre 2020;

<https://www.bitmat.it/>, *“Settore E&M: trend di mercato e prospettive future”*, 30 ottobre 2020;

<https://www.brand-news.it>. *“L’evoluzione della tv: come ottenere il massimo dalle nuove tecnologie di broadcasting”*, 26 dicembre 2019

<https://www.brandnews.it>, *“Lo streaming video è cresciuto del 52% nel 2020. Nuove opportunità con modelli di business ibridi”*, 12 marzo 2021.

<https://www.brandnews.it>, *“Mediobanca, entro il 2021 la internet tv sarà la principale piattaforma televisiva in Italia. VOD in Europa varrà 10 MLD”*, 09 marzo 2020.

<https://www.caffeinamagazine.it>, *“Un colosso più grande di Netflix: dalla Cina la sfida sullo streaming”*.

<https://www.corrierecomunicazioni.it>, *“La nuova Rai, primo passo verso la “Digital media company”*, 21 aprile 2016

<https://www.dday.it/>, Russo Giuseppe, *“Coronavirus, così è cambiato il consumo di TV e digitale durante l'isolamento”*, 10/04/2020;

<https://www.dnep.it>, *“Il push e pull nell’era dei social”*, 2019.

<https://www.forbes.it>, *“Tim e RaiPlay insieme per raccontare la nuova Italia digitale”*, 13 aprile 2021.

<https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/ott-over-the-top/>

<https://ilcorriere.it> *“Convergenza. Internet, tv, telefonino: ormai lo strumento è uno solo”*, 8 novembre 2010.

<https://www.ilfattoquotidiano.it>, *“Netflix conferma: non ci sarà mai pubblicità sulla nostra piattaforma”*, 24 gennaio 2020.

<https://www.ilsole24ore.com> *“Da Amazon Prime Video a Disney+, battaglia a colpi di pubblicità in Tv”*, 1° novembre 2020.

<https://www.ilfattoquotidiano.it>, *“Rai, la dipendenza dalla pubblicità è sempre maggiore. Ma la soluzione è a portata di mano”*, 26 febbraio 2021

<https://www.ilpost.it>, *“ RaiPlay sta per cambiare”*, 23 ottobre 2019.

<https://www.mia.market.it>, *“Il business model delle OTT: il problema del churn rate”*, 29 marzo 2021.

<https://www.newslinet.it>, *“Il lockdown premia oltremisura i servizi streaming. La tv lineare trema. Prove di resistenza dei broadcaster”*, 31 gennaio 2021.

<https://newslinet.it>, *“OTT. Rai si affida alle cdn del fornitore Akamai per il debutto della sua RaiPlay”*, 4 novembre 2019.

<https://www.nuoviocchiperimedia.it>, *“La tv nell’era del digitale di internet (dal 2001 ad oggi)”*, 2020.

<https://www.primaonline.it>, *“Conto alla rovescia per la nuova Rai Play: il 4 novembre con Fiorello nascerà l’OTT del servizio pubblico”*, 19 ottobre 2019.

<https://rai.it/ufficiostampa>, *“Cda Rai: Approvato il Piano industriale 2019-201”*, 6 marzo 2019.

<https://rai.it/ufficiostampa>, *“Fiorello, decolla l’operazione di RaiPlay e oltre 6 milioni in Tv”*, 10 novembre 2019.

<https://rai.it/ufficiostampa>, *“ Fiorello, record di visualizzazioni con Viva RaiPlay!”*, 14 novembre 2019.

<https://rai.it/ufficiostampa>, *“Il gran finale di Viva RaiPlay!”*, 18 dicembre 2019.

<https://rai.it/ufficiostampa>, *“Novembre 2020 record per RaiPlay”*, 04 dicembre 2020.

<https://rai.it/ufficiostampa>, *“RAI: contenuti e web al centro del nuovo piano industriale 2019-2021”*, 24 gennaio 2019.

<https://rai.it/ufficiostampa>, *“RAI: un anno di ascolti vincenti”*, 02 gennaio 2020.

<https://rai.it/ufficiostampa>, *“Viva RaiPlay! è boom sulla piattaforma. Auditel certifica +406!”*, 15 novembre 2019.

<https://www.thewisemagazine.it>, *“Edoardo Ferrario: la stand up comedy generazionale e nostrana”*, 27 aprile 2019.

<https://www.tvblog.it>, *“Viva RaiPlay!, facciamoci due domande...”*, 21 dicembre 2019.

Ringraziamenti

Ringrazio il professor. Luca Balestrieri ed il dottor. Daniele Alberto Rascio per avermi accompagnata e guidata nella redazione di questo elaborato, per la loro pazienza, professionalità e grande disponibilità.

Ringrazio ancora il professor. Balestrieri per avermi fatta appassionare al mondo dei media e avermi spinta con le sue interessanti lezioni a scegliere Economia e Gestione dei Media come materia per la mia tesi.

Allo stesso modo, ringrazio il dottor. Marcolin, la direttrice di RaiPlay Elena Capparelli e la dottor.essa Calvi, che mi hanno permesso di accedere ad informazioni fondamentali per l'analisi del caso.

Ringrazio, l'Università LUISS Guido Carli per la qualità dell'insegnamento, le conoscenze professionali che mi ha trasmesso durante questo percorso e per l'ottima capacità di organizzazione che ha dimostrato anche durante l'emergenza sanitaria.

Ringrazio i miei genitori, per avermi permesso di intraprendere questo percorso, e mia sorella.

Ringrazio in particolar modo mia madre, che mi ha dato la forza e l'aiuto che mi serviva, soprattutto nell'elaborazione della tesi, e ricordandomi ogni giorno quanto fosse fiera di me.

Ringrazio le mie amiche e miei amici più cari per avermi supportata anche nei momenti di più alto stress. In particolare, ringrazio Marta come mia collega, per aver condiviso con me questo magnifico percorso magistrale alla Luiss; ringrazio tutti i miei compagni di corso, con cui ho avuto il piacere di svolgere lavori di gruppo, che mi hanno dato modo di conoscerli e di scoprire che persone magnifiche sono.

Ringrazio Lorenzo, il mio ragazzo, per essermi stato vicino in ogni momento durante la redazione di questa tesi, dandomi la spensieratezza ma anche la determinazione per fare ogni cosa; lo ringrazio per quanto ha creduto e crede in me ogni giorno.