LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI GUIDO CARLI

LUISS

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

LAUREA MAGISTRALE

Cattedra di Business Modeling And Planning

TITOLO TESI:
Il ruolo dell'Intelligenza Artificiale nella trasformazione dei business model delle società di comunicazione

Candidato:

Sujan Masi

Relatore:

Prof. Donato Iacovone

Correlatore:

Dott. Edmondo Gliottone

a.a.2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE 1
CAPITOLO 1: SOCIETÀ DI COMUNICAZIONE 3
1.1La comunicazione 3
1.2 L'evoluzione dei mass media 7
1.3 Le funzioni e bisogni soddisfatti dai mass media 11
1.4 Evoluzione dei business model 20
1.5 Analisi mercato mediatico 72
CAPITOLO 2: INTELLIGENZA ARTIFICIALE 87
2.1 Intelligenza artificiale 87
2.2.1 Communication strategy 93
2.2.2 Content(pubblicità/creatività) 102
2.2.3 Ricerche di mercato/ sondaggi 111
2.2.4 Digital (social network e-commerce) 116
2.2.5 Media center 125
2.3 L'impatto dell'IA sui business model attuali: 128
CAPITOLO 3: METODOLOGIA 131
CAPITOLO 4: RISULTATI 135
CAPITOLO 5: CONCLUSIONI 148
APPENDICE 152
BIBLIOGRAFIA 159

INTRODUZIONE

Il mondo digitale sta rivoluzionando la nostra realtà, poiché le persone stanno progressivamente scoprendo nuove abitudini, preferenze e necessità. Questi individui, in quanto consumatori, rappresentano il nucleo vitale delle aziende, poiché senza di loro le imprese perderebbero la loro ragion d'essere e andrebbero in fallimento. Di conseguenza, le aziende si trovano costrette a adattarsi a tale mutamento. L'avanzamento tecnologico, in particolare con l'intelligenza artificiale, sta aprendo le porte a un'epoca che potrebbe trasformare radicalmente l'intero ecosistema mondiale, simile a quanto avvenuto con l'introduzione di Internet. Si è ormai entrati in una fase in cui il mondo virtuale non si limita più a essere creato, ma esercita un'influenza profonda e pervasiva sul mondo reale. Ad esempio, l'evoluzione dei social media non solo ha cambiato il modo in cui le persone interagiscono tra loro, ma ha anche trasformato il marketing, la comunicazione e la gestione delle reputazioni aziendali. Tuttavia, sebbene queste innovazioni tecnologiche migliorino il benessere generale della società, non tutte le aziende ne traggono vantaggio. Quelle incapaci di adattarsi al nuovo contesto tecnologico rischiano di essere rapidamente estromesse dal mercato, come dimostrano i casi emblematici di Kodak, Nokia e Blockbuster. Questo scenario è particolarmente rilevante nel settore della comunicazione che ha subito profonde trasformazioni a seguito della democratizzazione e della distribuzione dell'informazione digitale resa possibile da Internet. Questi cambiamenti hanno ridefinito il modo in cui le informazioni vengono prodotte, diffuse e consumate nella società contemporanea. Le società editoriali, in particolare, stanno affrontando notevoli difficoltà nel processo di transizione al digitale, nonostante gli sforzi di adattamento. La digitalizzazione ha ridotto il valore aggiunto delle modalità tradizionali di distribuzione, come la stampa cartacea, erodendo le entrate tradizionali e costringendo le aziende editoriali a ripensare e rinnovare la propria proposta di valore e, più in generale, i propri modelli di business. In questo nuovo contesto, la difficoltà principale risiede nella necessità di trovare nuove fonti di entrate e di differenziarsi in un mercato sovraffollato e altamente competitivo, dominato dalle nuove piattaforme digitali e dai nuovi attori del settore tecnologico. In risposta a queste sfide, l'intelligenza artificiale (IA) emerge come una soluzione promettente per le società editoriali. L'IA può contribuire a ridisegnare la proposta di valore attraverso la personalizzazione dei contenuti, l'automazione dei processi editoriali e l'ottimizzazione delle strategie di monetizzazione. Grazie alle sue capacità di analisi avanzata dei dati, l'IA permette alle aziende di raccogliere insight dettagliati sui comportamenti e sulle preferenze degli utenti, migliorando così l'engagement e offrendo esperienze più rilevanti e mirate. Inoltre, l'automazione dei flussi di lavoro – dalla produzione alla distribuzione dei contenuti – consente una maggiore efficienza operativa, riducendo i costi e accelerando i tempi di produzione. Pertanto, l'IA ha il potenziale di ridefinire i modelli di business dell'industria editoriale, rendendoli più efficienti, scalabili e maggiormente orientati al cliente. Alla luce di questi sviluppi, la presente tesi si pone l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda di ricerca: Qual è l'impatto dell'intelligenza artificiale sulla proposta di valore delle società editoriali e in che modo influisce sui loro modelli di business? Questa domanda è cruciale, data la scarsità di studi empirici sull'IA nel settore editoriale. Sebbene l'IA sia riconosciuta per il suo potenziale

rivoluzionario, le sue applicazioni pratiche sono ancora in fase iniziale, limitando la comprensione dei reali vantaggi per le imprese. Pertanto, la valutazione dell'IA richiede evidenze empiriche che dimostrino come le aziende stiano già integrando questa tecnologia. Esaminare tali questioni non solo colmerà un vuoto accademico, ma offrirà anche insight pratici per i professionisti del settore, che affrontano le sfide della trasformazione digitale in un mercato sempre più complesso e competitivo. In definitiva, per raggiungere l' obiettivo di fornire una visione più concreta e dettagliata dell'integrazione dell'IA nell'editoria questa tesi adotta un approccio misto, combinando analisi quantitative e qualitative. Il metodo include: un'analisi approfondita dell'ambiente mediatico, l'esame dei bilanci e dei report aziendali, la raccolta e l'elaborazione di dati attraverso sondaggi e interviste. Questo approccio consente di ottenere una comprensione completa e sfaccettata dell'impatto dell'IA sull'industria editoriale, esaminando sia il contesto generale che le esperienze pratiche delle aziende.

CAPITOLO 1: SOCIETÀ DI COMUNICAZIONE

1.1 La comunicazione

Le società di comunicazione svolgono un ruolo cruciale nella società attuale. Tuttavia, che cosa si intende precisamente per "società di comunicazione"? Nella letteratura accademica non esiste una definizione esatta di "società di comunicazione", sebbene numerosi autori abbiano esaminato i ruoli e le funzioni di tali entità. Tra i principali studiosi che hanno trattato il tema, Denis McQuail offre una sintesi utile basata su concetti generali discussi nel suo libro “McQuail's Mass Communication Theory” per definire una società di comunicazione : “ un'entità organizzativa responsabile della creazione, gestione e distribuzione di contenuti informativi e di intrattenimento attraverso vari canali mediatici, con l'obiettivo di influenzare e modellare le opinioni pubbliche, supportare le strategie di marketing e promuovere la diffusione culturale." Questa definizione, tuttavia, è piuttosto amplia racchiude all’interno un ampio numero di aziende che operano in settori diversi. Pertanto, è opportuno suddividere le società di comunicazione in due macroaree principali: quelle che forniscono notizie e quelle che operano nel campo del marketing.

- Le società che forniscono notizie includono giornali, riviste, emittenti televisive e radiofoniche, nonché piattaforme digitali che producono e distribuiscono contenuti giornalistici. Queste organizzazioni si concentrano sulla raccolta, produzione e diffusione di informazioni e notizie, con l'obiettivo di informare il pubblico su eventi attuali, questioni sociali, politiche, economiche e culturali.
- Le società che operano in ambito di marketing, invece, includono agenzie pubblicitarie, società di consulenza di marketing, e piattaforme di marketing digitale. Queste aziende si concentrano sull'aiutare altre organizzazioni a promuovere i loro prodotti o servizi, sviluppare strategie di brand, e raggiungere target specifici attraverso campagne pubblicitarie mirate.

Mentre entrambe le macroaree operano nel settore della comunicazione, differiscono significativamente nei loro obiettivi. Le società che forniscono notizie si concentrano principalmente sulla produzione e distribuzione di contenuti informativi e di intrattenimento, mentre le società di marketing si occupano di influenzare il comportamento del consumatore e di generare vendite per i loro clienti. Tuttavia, con l'avvento della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale, i confini tra queste due macroaree stanno diventando sempre più sfumati. Le società di notizie stanno adottando strategie di marketing per monetizzare i loro contenuti (Newman & al, 2019), mentre le agenzie di marketing utilizzano tecniche narrative e contenuti informativi per migliorare l'engagement del pubblico (Pulizzi, 2014). La seguente tesi si focalizzerà sulle prime, pertanto, quando si userà il termine di società di comunicazione si intenderà quelle che forniscono notizie. Queste influenzano non solo il modo in cui le persone consumano i media, ma anche il modo in cui percepiscono e interagiscono con il mondo che li circonda, svolgendo un ruolo centrale nella modellazione delle dinamiche sociali e culturali (Castells, 2009). Grazie all’avvento di Internet e di nuove tecnologie emergenti le società di comunicazione sono state e sono ancora soggette a molti cambiamenti. Infatti, l’emergere o il miglioramento

delle tecnologie consente di modificare i vari aspetti principali di questo settore incidendo significativamente sulla loro produzione, sui loro canali e sui loro clienti (Deuze, 2007). Ad esempio, con l'avvento di Internet e la proliferazione di piattaforme digitali, le società di comunicazione hanno visto una democratizzazione dell'accesso ai media che ha reso il pubblico non solo un consumatore, ma anche un produttore di contenuti (Deuze, 2007). Queste tecnologie pertanto hanno non solo espanso i limiti tradizionali attraverso cui i media vengono prodotti e consumati, ma hanno anche ridefinito le aspettative e i comportamenti dei consumatori. Inoltre, hanno anche permesso una distribuzione più ampia e più efficiente dei contenuti, una personalizzazione senza precedenti nell'engagement degli utenti e nuove modalità di interazione tra produttori e consumatori di media. Questa evoluzione ha forzato queste organizzazioni a evolversi e a riconsiderare di conseguenza i loro modelli di business. Ad esempio, l'uso di algoritmi per analizzare le preferenze degli utenti e per offrire raccomandazioni personalizzate è diventato una pratica comune, così come lo sviluppo di applicazioni che incoraggiano una maggiore interazione tra il pubblico e i contenuti trasmessi (Picard, 2014). Inoltre, la sfida principale per le società di comunicazione moderne non è solo tecnologica ma anche strategica. Questi cambiamenti tecnologici, infatti, non si limitano a influenzare le tecniche di produzione e i canali di distribuzione, ma estendono il loro impatto anche sulle dinamiche di mercato e sulle strategie di monetizzazione. Oggi le società di comunicazione difatti devono navigare in un mercato dove la competizione non proviene solo dai tradizionali concorrenti ma anche da nuovi entranti nel settore digitale come i social media, le piattaforme di streaming e i servizi OTT (over-the-top), che offrono contenuti direttamente agli utenti tramite Internet bypassando i distributori tradizionali (Deuze, 2007). Questi nuovi attori hanno cambiato le aspettative dei consumatori, rendendo essenziale per le società di comunicazione investire in contenuti originali e di alta qualità e in esperienze utente eccezionali per distinguersi e mantenere la loro rilevanza. Inoltre, un altro aspetto fondamentale e attuale è la necessità di adattarsi alle normative globali sulla privacy e sulla protezione dei dati, che influenzano la raccolta e l'uso delle informazioni degli utenti. Nel contesto digitale odierno, caratterizzato da un'intensa attività online e dalla crescente dipendenza da piattaforme digitali, la gestione della privacy e della protezione dei dati degli utenti diventa un aspetto centrale e delicato per le società di comunicazione. La crescente sensibilità e consapevolezza riguardo alla sicurezza dei dati personali ha portato a una maggiore attenzione da parte dei regolatori globali, che hanno introdotto una serie di normative stringenti in questo campo (Taylor, 2019). L'adozione del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR) nell'Unione Europea è un esempio emblematico di come le normative possono influenzare profondamente le operazioni delle aziende mediatiche. Queste normative non solo impongono requisiti rigorosi per il consenso alla raccolta dei dati, ma richiedono anche che le aziende garantiscano trasparenza sulle modalità di utilizzo di tali dati. La necessità di conformarsi a queste leggi, tuttavia, non si limita esclusivamente a una questione legale, ma si estende anche all'ambito etico e commerciale. Infatti, i consumatori sono sempre più propensi a fidarsi e a sostenere aziende che dimostrano un impegno autentico nella protezione dei loro dati. Pertanto, la conformità alle normative sulla privacy diventa un fattore critico di

fiducia e reputazione aziendale che può potare a un vantaggio competitivo cosicché una società di comunicazione possa rafforzare la propria posizione competitiva nel mercato. D'altro canto, però la conformità richiede un investimento significativo in tecnologie di sicurezza, formazione del personale e revisione dei processi aziendali. Le società devono quindi dimostrarsi agili nel rispondere ai cambiamenti legislativi e proattive nell'adottare le migliori pratiche del settore per gestire i dati in modo sicuro.

In sintesi, mentre le società di comunicazione continuano a essere pilastri fondamentali della disseminazione di informazioni, il loro ruolo si sta evolvendo in risposta alle pressioni tecnologiche e ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori. La loro capacità di adattarsi a queste nuove realtà, integrando tecnologie avanzate, rispondendo in modo proattivo ai bisogni del mercato e navigando nel complesso panorama normativo, sarà cruciale per il loro successo futuro. Questo scenario richiede un costante aggiornamento delle competenze, un'innovazione continua e una strategia flessibile capace di prevedere e reagire alle tendenze emergenti nel settore della comunicazione globale. Questa costante necessità di adattamento si riflette nella trasformazione dei modelli di business tradizionali, che devono ora incorporare strategie digitali, integrare piattaforme multimediali e rispondere in tempo reale alle mutevoli preferenze dei consumatori. In questo contesto, le società di comunicazione devono non solo gestire le sfide poste da queste nuove tecnologie, ma anche sfruttare le opportunità che esse offrono per innovare e prosperare. Tra le numerose tecnologie emergenti, quali i sistemi IoT (Internet of Things) e la blockchain, l'intelligenza artificiale (IA) emerge come la più influente per le società di comunicazione. Nonostante non abbia ancora raggiunto il suo pieno potenziale, l'IA ha già prodotto cambiamenti significativi in diversi settori e sembra pronta a rivoluzionare anche il campo dei media. L'intelligenza artificiale sembra rappresentare la nuova tecnologia disruptive dopo Internet che possa trasformare radicalmente i modelli di business del settore mediatico. Per tale ragione l'obiettivo della tesi rispondere alla seguente domanda di ricerca: Qual è l'impatto dell'intelligenza artificiale (IA) sulla proposta di valore delle società editoriali e in che modo influisce sui loro modelli di business?

Questo ambito di ricerca è di grande rilevanza poiché l'editoria è uno dei settori che come accennato precedentemente ha subito maggiormente le trasformazioni più profonde a causa dell'avanzamento tecnologico, in particolare con la digitalizzazione. La digitalizzazione, infatti, ha radicalmente alterato il panorama editoriale, riducendo il ruolo centrale e tradizionale delle società di comunicazione e portando a una significativa perdita del valore aggiunto che queste apportavano in passato. Con l'accesso ai contenuti diventato ubiquitario e istantaneo, il tradizionale modello di business basato sulla vendita di informazioni ha visto un declino nella sua capacità di attrarre e trattenere il pubblico, spingendo le aziende a rinnovare la loro proposta di valore. Tuttavia, questo processo di rinnovamento, ancora in corso, non è riuscito a invertire il trend negativo degli ultimi anni. Pertanto, l'intelligenza artificiale può svolgere un ruolo fondamentale in questo contesto. È quindi essenziale condurre un'analisi approfondita e mirata su come l'IA stia influenzando le strategie editoriali e, in particolare, su come possa contribuire alla creazione di valore. L'intelligenza

artificiale, con le sue capacità di elaborazione rapida e automazione, rappresenta una risorsa fondamentale per la produzione di contenuti. Infatti, l'IA non consente solamente la moltiplicazione dei contenuti grazie a una velocità senza precedenti ma permette anche il miglioramento e l'arricchimento di quest'ultimi, Questa fattispecie implica che si soddisfino al meglio sia bisogni nuovi che già esistenti quindi la creazione di valore su diversi fronti nonché il rinnovamento della proposta di valore. Il rinnovamento della proposta di valore ovviamente influisce su tutti gli altri aspetti del modello di business. Pertanto, la domanda di ricerca tramite l'analisi della proposta di valore consente di coprire una vasta gamma di aspetti risaltandone la sua ampiezza. Tuttavia, ci sarà un maggiore focus sulla proposta di valore stessa quindi la produzione e i suoi processi e in particolare sui canali di distribuzione dei contenuti e sulla gestione delle relazioni con i clienti, ossia coloro che ne usufruiscono. Gli altri aspetti del modello di business, essendo conseguenze di questi, saranno trattati in modo meno approfondito. Oltre a esaminare l'impatto attuale dell'IA sui modelli di business, questa tesi si propone di esplorare le implicazioni future di tali trasformazioni per l'industria editoriale. Analizzare l'adozione dell'intelligenza artificiale nell'editoria non solo consente di comprendere le dinamiche presenti, ma permette anche di formulare previsioni sul futuro del settore, contribuendo a sviluppare una ricerca che va oltre l'aspetto descrittivo e si avventura in una dimensione predittiva. Questo approccio è particolarmente importante e possibile in quanto l'impiego dell'IA nell' ecosistema dell'editoria è ancora in una fase embrionale e sperimentale. Di conseguenza, presenta enormi sfide che vanno oltre gli aspetti etici e tecnici, includendo anche la necessità di adattamento del pubblico alle nuove soluzioni proposte dall'IA. L'introduzione di tecnologie avanzate infatti può spesso generare resistenze o incertezze tra gli utenti, che potrebbero non comprendere immediatamente il valore aggiunto offerto dall'IA. Investigando questi aspetti, la ricerca contribuisce a colmare significative lacune nella letteratura accademica esistente, esplorando in profondità le possibili evoluzioni del settore e le conseguenze a lungo termine dell'adozione dell'IA. Questo tipo di analisi può in questo modo offrire nuove prospettive su un settore in continua evoluzione, arricchendo il dibattito accademico con insight innovativi e proponendo soluzioni che potrebbero definire il futuro dell'editoria. Nel fare ciò, non verrà analizzato esclusivamente il settore dell'editoria ma anche l'ecosistema in cui si colloca, poiché sempre più le aziende si stanno sempre mescolando e interconnettendo. Infatti, le società editoriali non operano più in modo isolato. È fondamentale quindi esaminare il settore dei media nel suo complesso prima di concentrarsi esclusivamente sull'editoria. In un contesto così interconnesso, molte delle innovazioni tecnologiche e delle nuove pratiche possono emergere anche da aree correlate. Risulta quindi essenziale acquisire una visione più approfondita dell'ambiente mediatico globale per valutare con una maggiore precisione come e quali innovazioni generate dall'intelligenza artificiale possano essere implementate con successo nell'editoria. Questa comprensione dell'ecosistema verrà ottenuta non solo attraverso un'analisi della situazione attuale, ma anche esaminando l'evoluzione storica del settore.

1.2 L’evoluzione dei mass media

Prima di analizzare le evoluzioni nei modelli di business delle aziende di comunicazione, è fondamentale esaminare le tecnologie e i requisiti di mercato che hanno guidato la loro crescita. Questo studio approfondirà come le innovazioni tecnologiche, dalla stampa tradizionale ai moderni sistemi digitali e social media, hanno creato nuove opportunità e risposto alle esigenze dei consumatori, influenzando i modelli di business del settore. La comprensione di questi aspetti storici e tecnologici è cruciale per prevedere le tendenze future e le direzioni di sviluppo del settore. Quando si parla di tecnologia delle società di comunicazione si intendono i media. I media sono differenti canali o modi che si usano per trasmettere o comunicare messaggi, dunque, sono strumenti di comunicazione. In altre parole, sono la tecnologia che permette di estendere la comunicazione aldilà del semplice parlato. Quando parliamo di media però ci si riferisce più spesso ai mass media che Mcquail definisce come gli strumenti usati dalle persone per condividere o trasmettere messaggi a distanza e a un ampio pubblico in un breve lasso di tempo. Tali messaggi possono essere veicolati in diversi modi in base alla tecnologia utilizzata. Pertanto, si possono distinguere i mass media in diverse categorie. Tipicamente, le categorie di media si dividono in due gruppi principali:

• Print Media: che include tutto ciò che è stampato su carta, come giornali, riviste e libri, con lo scopo di diffondere informazioni tra le persone.

• Media Elettronici: che comprendono quegli strumenti capaci di trasmettere informazioni attraverso dispositivi elettronici, come la televisione, la radio e i media digitali.

Queste tecnologie hanno giocato ruoli pivot nella trasformazione delle modalità comunicative umane nel corso della storia. Difatti si possono individuare tre momenti disruptive per le società di comunicazione:

1) L'invenzione della stampa da parte di Gutenberg: questo evento ha rivoluzionato la diffusione del sapere, rendendo i libri e i documenti accessibili a un pubblico molto più ampio rispetto al passato.

2) L'avvento dell'elettricità: ha permesso lo sviluppo di tecnologie come la radio e la televisione, trasformando radicalmente la velocità e il modo in cui le informazioni venivano diffuse.

3) L'era di Internet: ha segnato un'ulteriore evoluzione, democratizzando l'accesso alle informazioni e consentendo una comunicazione istantanea e globale attraverso i social media e altre piattaforme digitali.

L'introduzione della stampa da parte di Gutenberg intorno al 1430 rappresentò un punto di svolta cruciale per le società di comunicazione. Questa innovazione tecnologica ha permesso la diffusione della conoscenza a un pubblico più ampio e a un costo inferiore, inaugurando l'era della comunicazione di massa e facilitando la distribuzione su larga scala delle idee. Prima dell'avvento della stampa, la comunicazione di massa esisteva già ma era limitata principalmente alla diffusione di consapevolezza e obblighi politici e religiosi. Ad esempio, nel Medioevo, la Chiesa in Europa utilizzava metodi elaborati ed efficaci per trasmettere i suoi ideali, sebbene questi fossero largamente indipendenti dai 'media' nel senso moderno, eccezion fatta per i testi sacri. Questi

libri, tuttavia, essendo manoscritti e quindi costosi e complessi da produrre, erano accessibili solo a un'élite composta da aristocrazia e clero piuttosto che alla massa. Pertanto, prima dell'avvento della stampa i libri erano considerati beni di nicchia e, di conseguenza, anche le competenze di lettura e scrittura erano poco diffuse nella società. La trasmissione del sapere infatti avveniva principalmente attraverso il racconto orale, metodo che presentava significative limitazioni: le persone potevano acquisire conoscenze solamente attraverso l'esperienza diretta o i racconti altrui. Questo sistema di comunicazione dipendeva fortemente dalla prossimità fisica e dalla capacità mnemonica degli individui, rendendo la diffusione della conoscenza un processo lento e geograficamente limitato. L'introduzione della stampa ha rivoluzionato questo scenario, superando le barriere imposte dalla comunicazione orale, attraverso il passaggio alla scrittura come mezzo principale per la divulgazione delle informazioni. Un messaggio scritto, infatti, può contenere il sapere di molte persone, viaggiare più lontano ed essere conservato per un tempo indeterminato, ampliando così notevolmente la portata e la durata della conoscenza condivisa. Sebbene l'accesso ai testi stampati fosse originariamente limitato a chi poteva economicamente permettersi di acquistarli, con il tempo la distribuzione dei libri divenne progressivamente più accessibile, grazie a diversi fattori chiave. Innanzitutto, la riduzione dei costi di produzione, resa possibile dall'introduzione della stampa meccanica, portò a una diminuzione significativa del prezzo dei libri. Parallelamente, il miglioramento delle infrastrutture logistiche giocò un ruolo cruciale: il potenziamento dei sistemi di trasporto e delle reti di distribuzione permise ai libri di raggiungere un pubblico molto più vasto, estendendo la loro presenza dai centri urbani a regioni più remote. Con la stampa, pertanto la conoscenza cominciò a diffondersi anche tra la gente comune permettendo a un numero crescente di persone di accedere all'istruzione e all'informazione. Questo fenomeno stimolò l'alfabetizzazione e favorì l'emergere di una società più informata e critica, come evidenziato dal fenomeno della Riforma protestante: la stampa e la diffusione della Bibbia in lingue vernacolari diede alle persone la possibilità di leggere e interpretare personalmente i testi sacri. Questo portò a divergenze dalle interpretazioni cattoliche tradizionali, innescando conflitti religiosi significativi. Questo esempio dimostra come i libri sono così diventati la prima forma di mass media a democratizzare l'informazione, sottolineando allo stesso tempo come l'accesso all'informazione possa trasformare radicalmente l'ecosistema sociale e culturale.

L'evoluzione tecnologica ha portato in seguito allo sviluppo dei media elettronici, strumenti avanzati che trasmettono informazioni attraverso dispositivi elettronici, rappresentando un progresso significativo rispetto ai media stampati. Esempi emblematici di questa evoluzione sono le radio e le televisioni, seguiti dall'emergere di Internet e delle piattaforme digitali, spesso definite come new media. Le radio e le televisioni hanno dato via alla fase di broadcasting nel settore dei media, segnando un'epoca cruciale nella storia della comunicazione di massa. Il broadcasting è caratterizzato dalla trasmissione di informazioni attraverso tecnologie che permettono una diffusione simultanea e a lunga distanza, rivolgendosi a un vasto pubblico senza la necessità di trasporto fisico dei messaggi, poiché questi vengono trasmessi in formati audio e video. I media broadcast hanno avuto un ruolo fondamentale in numerosi eventi storici, come guerre, rivoluzioni, missioni spaziali ed

elezioni, fornendo una piattaforma essenziale per la rapida disseminazione di informazioni cruciali e per il dibattito pubblico. L'era del broadcasting ha profondamente trasformato la società, modellando le moderne abitudini di consumo dei media e gettando le basi per la successiva rivoluzione digitale legata ad Internet. Marshall McLuhan, nel suo lavoro Understanding Media: The Extensions of Man(1964), ha sottolineato come "il mezzo è il messaggio", indicando come la natura del medium impiegato possa influenzare e modellare il contenuto trasmesso. Questa osservazione evidenzia come, nonostante radio e televisione possano talvolta perseguire lo stesso scopo, questi mezzi siano riusciti a sopravvivere e distinguersi offrendo esperienze e approcci diversificati. Questo concetto inoltre è particolarmente rilevante nell'era digitale, dove la proliferazione di nuovi strumenti e tecnologie ha portato a un'ulteriore evoluzione dei modi in cui i contenuti sono creati, distribuiti e consumati. Nell'ambito di questi sviluppi, radio e televisione hanno continuato a evolversi e adattarsi, offrendo formati unici che sfruttano i loro punti di forza tradizionali per mantenere la loro rilevanza. Nonostante la concorrenza crescente da parte di nuovi media, hanno trovato modi per distinguersi, ad esempio attraverso la trasmissione di eventi live che richiedono immediata attenzione o la creazione di contenuti che valorizzano il coinvolgimento e la continuità narrativa (Küng, 2017). In tal modo, non solo hanno sopravvissuto alla transizione digitale, ma hanno anche continuato a svolgere un ruolo vitale nel panorama mediatico globale, testimoniando la loro capacità di adattamento e la loro continua influenza culturale e sociale. Una caratteristica fondamentale dei media tradizionali, come la radio e la televisione, è stata il loro modello centralizzato di distribuzione. In questo modello, i contenuti venivano prodotti e trasmessi dai centri metropolitani, funzionando come nodi principali da cui le informazioni si diffondevano radialmente verso il pubblico dislocato in aree geograficamente diverse. Questo sistema ha permesso un controllo efficiente sulla produzione e sulla qualità dei contenuti, ma ha anche limitato la partecipazione attiva del pubblico, relegando gli spettatori e gli ascoltatori a un ruolo prevalentemente passivo. In questa struttura, il flusso di comunicazione era essenzialmente unidirezionale: dalle stazioni centrali verso gli utenti, con poco o nessun meccanismo per un feedback diretto o contributi da parte del pubblico. Questa limitazione nel flusso di ritorno significava che, nonostante la vasta portata dei messaggi, le opportunità per gli utenti di influenzare o modulare i contenuti erano minimi. Tale dinamica enfatizzava il ruolo dei media come gatekeeper dell'informazione, decidendo cosa fosse importante trasmettere e come presentarlo al pubblico sollevando così importanti questioni riguardanti il controllo dei contenuti, la censura e l'influenza esercitata dai conglomerati mediatici sulla percezione e sull'opinione pubblica. Tuttavia, con l'avanzare delle tecnologie di comunicazione e l'emergere di Internet e dei social media, questo modello centralizzato è stato messo in discussione (Deuze & Prenger, 2019). Le caratteristiche distintive dei "nuovi media" includono interconnessione, accessibilità individuale, interattività, versatilità d'uso, carattere aperto, ubiquità, "delocalizzazione" e la natura istantanea delle informazioni (Jenkins, 2006). Le radici di questa trasformazione digitale affondano nell'adozione della comunicazione satellitare e nell'utilizzo dei computer, due tecnologie che, attraverso la digitalizzazione, hanno rivoluzionato il modo in cui le informazioni vengono trasmesse. Questo processo ha consentito l'unificazione

dei formati di dati e la loro gestione centralizzata attraverso una rete unica di comunicazione digitale, nota come Internet. Internet un è complesso di reti di computer interconnessi che operano su protocolli condivisi. Questa infrastruttura ha eliminato le barriere comunicative geografiche, consentendo interazioni istantanee tra persone situate in qualsiasi parte del mondo. Internet ha quindi rivoluzionato il modo in cui le informazioni vengono trasmesse, aumentando significativamente la velocità, la capacità e l'efficienza con cui queste vengono diffuse a livello globale. Questa evoluzione ha non solo ottimizzato i processi esistenti ma ha anche aperto la strada a nuove opportunità innovative nel campo dei contenuti mediatici, delle modalità di utilizzo e degli impatti risultanti. L'impatto di Internet sui media si estende anche agli effetti sociali, culturali ed economici, influenzando tutto, dalla politica alla pubblicità, dall'istruzione all'intrattenimento. Infatti, oltre alla pura trasmissione di informazioni, Internet ha aperto vie anche per lo scambio di beni, servizi e valute in varie forme, inclusi aspetti non monetari come like, reputazione, influenze e visualizzazioni. Questo scambio di valore ha reso Internet non solo una piattaforma per la comunicazione personale e interpersonale, ma anche un potente canale per il commercio e per servizi che generano profitto dimostrando come il potere di connettere le persone sia estremamente potente. Tuttavia, oltre ai computer, una vasta gamma di innovazioni tecnologiche quali videocamere, personal computer, stampanti, fotocamere digitali e smartphone ha rivoluzionato profondamente la dinamica della comunicazione di massa. Questi dispositivi hanno notevolmente esteso le capacità individuali per la creazione di "media privati", offrendo agli utenti non solo la possibilità di consumare contenuti, ma anche di produrli attivamente. In questo modo, è stato possibile sfumare il confine tra la comunicazione pubblica e quella privata, nonché tra il settore professionale e quello amatoriale, facilitando una democratizzazione dell'accesso ai media e rendendo la produzione di contenuti accessibile a un pubblico vasto e diversificato (Shirky, 2010). Questo processo ha permesso a individui di ogni sfondo di esprimersi artisticamente e comunicare le loro idee senza le barriere tradizionalmente imposte dalle piattaforme mediatiche centralizzate. Ad esempio, l'ascesa del video blogging e delle piattaforme di streaming ha dato vita a nuove forme di giornalismo cittadino e intrattenimento personale, spesso bypassando completamente i canali tradizionali. Questi cambiamenti hanno spostato il "bilancio di potere" dai gatekeeper mediatici tradizionali al pubblico. Ora, gli utenti hanno a disposizione un'ampia gamma di opzioni e possono scegliere non solo cosa consumare, ma anche come e quando farlo, oltre a partecipare attivamente alla creazione di contenuti. Tale trasformazione ha reso la comunicazione meno unidirezionale e più interattiva, con le piattaforme digitali e i social media che permettono agli utenti di interagire, commentare e influenzare il flusso di informazioni in tempo reale. Di conseguenza, la comunicazione di massa tradizionale, che era prevalentemente centralizzata e controllata da poche grandi entità, si trova ora a competere con forme di comunicazione più distribuite e decentralizzate. Questo cambiamento è stato significativamente stimolato dalle innovazioni tecnologiche, le quali hanno introdotto nuovi attori e modalità comunicative nel panorama mediatico (Goyanes, 2015). Tuttavia, è essenziale riconoscere che, nonostante la sfida rappresentata da questi nuovi concorrenti, i media tradizionali traggono notevoli vantaggi dalle stesse innovazioni offrendo a questi attori storici del settore la

possibilità di adattarsi e evolversi. Ad esempio, i nuovi formati di "quasi-media", come i giochi per computer e i dispositivi di realtà virtuale, hanno creato nuove opportunità di interazione e integrazione con i media tradizionali, influenzandone le culture e modi di utilizzo.

La convergenza tra tecnologie avanzate e media tradizionali ha permesso a quest'ultimi di ampliare la loro portata e di innovare nei formati di presentazione dei contenuti. Questo include l'adozione di tecniche di storytelling transmediale, dove una storia si dipana attraverso piattaforme multiple, sfruttando al meglio le specificità di ciascun mezzo, dal digitale al broadcast. Questa sinergia ha non solo arricchito l'offerta contenutistica ma ha anche migliorato l'engagement degli spettatori, offrendo loro un'esperienza immersiva e multidimensionale. In questo contesto di costante evoluzione, i media tradizionali devono adattarsi e rispondere alle sfide della digitalizzazione e della decentralizzazione della comunicazione, trovando nuove modalità per rinnovarsi e rimanere pertinenti nell'era digitale. La capacità di integrare innovazioni tecnologiche e di sviluppare nuovi modelli di business attorno a queste opportunità risulta pertanto cruciale per il loro successo continuativo nel contesto mediatico (Albarran, 2013). In definitiva la rivoluzione digitale non solo ha alterato il modo in cui le informazioni vengono distribuite e consumate, ma ha anche avuto un impatto profondo su come le società percepiscono e interagiscono con i media. Gli individui non sono più semplici riceventi passivi di informazioni, ma sono diventati partecipanti attivi nel dialogo globale, con la capacità di influenzare ed essere influenzati dai media in modi che erano impensabili prima dell'avvento di queste tecnologie.

1.3 Le funzioni e bisogni soddisfatti dai mass media

Per comprendere il motivo dell'esistenza e dell'importanza di una società di comunicazione, è fondamentale riconoscere il valore che essa apporta alla comunità. Infatti, per poter prosperare, un'impresa deve generare valore, il che implica la risoluzione di un problema specifico o, in altre parole, la soddisfazione di una domanda del mercato. Questo processo richiede l'identificazione di bisogni insoddisfatti e la determinazione delle strategie più efficaci per rispondere a tali esigenze. Pertanto, è essenziale analizzare in modo approfondito la teoria degli Usi e delle Gratificazioni, poiché offre spunti cruciali sulle funzioni dei media e sui bisogni che soddisfano (Katz, Blumler, & Gurevitch, 1973). Il modello teorico degli Usi e delle Gratificazioni iniziò a guadagnare attenzione nei decenni '40 e '50, ma vide un'evoluzione significativa durante gli anni '70 grazie ai contributi di studiosi come Elihu Katz, Jay G. Blumler e Michael Gurevitch. L'analisi di questo modello si suddivide in due principali fasi evolutive: la fase d'infanzia e la fase di maturità. Il periodo iniziale si concentrava sulle cosiddette "gratificazioni di contenuto", indagando il rapporto tra le gratificazioni percepite dagli utenti e il contenuto offerto dai media. Al contrario, il periodo di maturità, che prende forma negli anni successivi, estende l'analisi alle "gratificazioni di processo", focalizzandosi sulle varie gratificazioni ricercate dai soggetti oltre alla semplice correlazione tra gratificazioni ricevute e contenuti mediatici. Ciò riflette una comprensione più approfondita di come gli individui utilizzino attivamente i media per soddisfare specifiche

esigenze personali (Katz, Blumler, & Gurevitch, 1974). Il periodo iniziale della teoria degli Usi e delle Gratificazioni ha rappresentato un cambiamento paradigmatico nei metodi di ricerca sui media. In quel periodo, infatti, il panorama della ricerca sui media era dominato da teorie che postulavano effetti diretti e potenti dei media sugli spettatori, come evidenziato dalla "teoria dell'ago ipodermico" (Lasswell, 1927). Questa teoria suggeriva che i messaggi mediatici fossero iniettati in modo uniforme e diretto nell'audience, influenzandola in maniera prevedibile. Tuttavia, alcuni studiosi iniziarono a riconoscere che tale approccio non rifletteva adeguatamente la complessità delle interazioni tra individui e media, evidenziando che gli individui non sono meri recettori passivi di contenuti mediatici. Di conseguenza, si verificò uno spostamento dall'analisi degli effetti diretti dei media sugli individui verso l'esplorazione delle funzioni che i media svolgono nell'esperienza umana.

Un primo modello delle funzioni dei media è stato teorizzato per la pima volta nel 1948 da Harold D. Lasswell nella sua opera “The Structure and Function of Communication in Society". In tale opera l’autore evidenzia tre funzioni chiave dei media nella società:

1. Sorveglianza dell'ambiente

2. Correlazione delle parti della società

3. Trasmissione del patrimonio sociale

Nonostante le loro differenze, le tre funzioni dei media sono intrinsecamente collegate. La sorveglianza dell'ambiente rappresenta la capacità dei media di raccogliere e distribuire informazioni sugli eventi interni ed esterni di una società, un processo tradizionalmente legato alla gestione delle notizie.

La funzione di sorveglianza può essere categorizzata in due forme principali: la sorveglianza di allerta e la sorveglianza strumentale. La sorveglianza di allerta si manifesta quando i media avvisano la società di pericoli. Questi pericoli possono essere imminenti come calamità naturali, recessioni economiche o attacchi militari nonché di pericoli a lunga durata come, ad esempio, i potenziali effetti negativi futuri del cambiamento climatico o di crisi demografiche. D'altro canto, la sorveglianza strumentale si occupa della trasmissione di informazioni di interesse generale che, pur non rappresentando una minaccia diretta, risultano utili nella vita quotidiana dei cittadini. Questo include informazioni come previsioni meteorologiche, le quotazioni di mercato, le tendenze della moda e le novità tecnologiche. L'avanzamento tecnologico ha significativamente ampliato il ruolo della sorveglianza, riducendo le barriere geografiche e rendendole meno significative. In questo scenario, i media hanno la capacità di trasmettere notizie che trascendono i confini della percezione immediata e personale. Oggi, indipendentemente dalla loro posizione geografica, che si trovino in Europa, America o Asia, le persone possono accedere a informazioni che non sono più confinate a un contesto locale. Sebbene la funzione di sorveglianza sia essenziale per fornire dati e informazioni al pubblico, i media

estendono la loro influenza oltre questo ruolo fondamentale, come si osserverà analizzando ulteriori funzioni del modello.

La funzione di correlazione delle parti della società incapsula l'analisi e l'interpretazione delle informazioni effettuate dai media per facilitare una più profonda comprensione degli eventi da parte del pubblico. Di conseguenza, i mezzi di comunicazione di massa non si limitano a trasmettere semplici dati e fatti, come accade nella funzione di sorveglianza, ma aggiungono contesto e interpretazioni che approfondiscono il significato e l'importanza degli eventi trattati. Questa funzione consente agli individui di accedere a una pluralità di prospettive, decisamente superiore a quella che potrebbero ottenere attraverso solamente le loro interazioni dirette. Tale diversità di punti di vista permette agli individui di sviluppare opinioni ben informate e di esaminare tutte le sfaccettature di una questione. Di conseguenza, oltre a potenziare la comprensione degli eventi, questa funzione facilita anche a sviluppare nuove competenze tramite l'accesso a una vasta gamma di informazioni/competenze che altrimenti non sarebbero facilmente raggiungibili tramite la comunicazione interpersonale. Questo processo di trasmissione e interpretazione delle informazioni è stato notevolmente potenziato dall'avvento e dall'adozione di nuovi strumenti audiovisivi. Piattaforme come YouTube, ad esempio, hanno rivoluzionato il modo in cui il pubblico acquisisce nuove competenze. I video disponibili su queste piattaforme offrono tutorial dettagliati e dimostrazioni pratiche che semplificano e rendono più accessibile l'apprendimento di una vasta gamma di abilità. Questo non solo facilita l'educazione autodidatta e personalizzata, ma permette anche agli utenti di approfondire specifiche aree di interesse al loro ritmo e secondo le proprie esigenze, migliorando l'efficacia del processo educativo attraverso una maggiore interattività e coinvolgimento diretto. I media, quindi, non si limitano a fornire informazioni, ma procedono con la loro elaborazione e interpretazione. Questo processo non solo veicola informazioni ma svolge anche un ruolo educativo, arricchendo le competenze e le conoscenze del pubblico, come evidenziato dalla terza funzione del modello dei media.

La terza funzione dei media, quella di trasmissione del patrimonio sociale, descrive come i media facilitino il passaggio di valori, norme e conoscenze tra le generazioni. Questa funzione, pertanto, è ampiamente riconosciuta per il suo ruolo educativo. Un elemento fondamentale di questa educazione mediatica consiste nell'impartire ai destinatari i valori, le opinioni e le regole che la società considera appropriati e corretti. Questo aspetto assume un'importanza critica, dato che la diffusione di valori errati può portare a effetti destabilizzanti per la società. A conferma di questa tesi Devito, nel 1991, ha sottolineato come la maggior parte delle nostre conoscenze non derivi più dall'ambiente scolastico, ma dai media. Questa osservazione risulta ancora più pertinente nell'era attuale, caratterizzata da Internet e da un fenomeno di globalizzazione e interconnessione tra culture diverse. Il giovane medio della nuova generazione, tramite un'intensa esposizione ai media contemporanei, acquisisce una vasta gamma di conoscenze su norme, valori, abitudini e altri aspetti, come ad esempio quello culinario, di culture diverse. Questo permette all’individuo odierno di conformarsi non

solamente alla propria cultura ma anche a quelle straniere arricchendo il proprio processo di identità personale. L'individuo, quindi, ha l'opportunità di personalizzarsi e differenziarsi ulteriormente, scegliendo e adottando un complesso di valori e pratiche che rispecchiano più da vicino la propria personalità e i propri gusti. La trasmissione di valori, norme e conoscenze, che in passato era considerata un'eredità da passare alle generazioni future; oggi assume una dimensione più ampia. Grazie alle nuove tecnologie, queste informazioni vengono trasmesse anche all'interno della stessa generazione e il loro contenuto non è più limitato a una cultura locale o nazionale ma si estende su scala globale. Questo fenomeno contribuisce alla formazione di un pubblico sempre più informato e "internazionale". La capacità dei media di educare e informare riflette così un impatto profondo e trasversale, rafforzando il loro ruolo come pilastri fondamentali nella formazione di una società globale e interconnessa.

A queste 3 funzioni Wright nel suo lavoro Functional Analysis and Mass Comunication successivamente ne aggiunge un'altra:

4. Intrattenimento: comunicazione principalmente intesa a divertire le persone indipendentemente da qualsiasi effetto strumentale che potrebbe avere.

L'importanza della funzione di intrattenimento è cresciuta significativamente, in particolare nei paesi sviluppati, dove l'aumento del tempo libero ha ampliato la domanda di contenuti mediatici ludici. Questa funzione è generalmente percepita positivamente, poiché offre un'esperienza di rilassamento e divertimento, risultando una forma di svago conveniente ed economicamente accessibile, che non impone grandi oneri finanziari. Di conseguenza, l'intrattenimento mediatico ha ottenuto un grande successo commerciale, trasformando i media in centri di profitto che trascendono la loro funzione originaria di servizi alla comunità. Secondo Devito (1991),l'obiettivo principale dell'intrattenimento è quello di catturare l'attenzione di un vasto pubblico per poi monetizzare tale attenzione tramite la pubblicità. Questo, per Devito, rappresenta la ragione fondamentale per l'esistenza della comunicazione di massa estendendola oltre l'intrattenimento. Tuttavia, distinguere nettamente tra informazione e intrattenimento può risultare complesso, dato che l'informazione può essere presentata in modo divertente e l'intrattenimento può veicolare contenuti informativi. Spesso, queste due funzioni sono intercambiabili e possono coesistere all'interno dello stesso formato mediatico. Negli ultimi anni, l'emergere del concetto di "infotainment" ha evidenziato questa fusione, dimostrando come i programmi possano simultaneamente informare e intrattenere il pubblico.

Inoltre, Wright nelle sue ricerche ha adottato gli studi e le scoperte di Merton (1968) sui concetti di funzioni manifeste e latenti per analizzare le dinamiche sociali. Questi concetti sono stati precedentemente impiegati per studiare gli effetti dei media e distinguono tra le intenzioni esplicite (manifeste) e gli effetti non intenzionali o non riconosciuti (latenti) dei media sulla società. Pertanto, i risultati che sono intenzionali vengono chiamati funzioni manifeste; quelli che sono non intenzionali, funzioni latenti. Merton ha evidenziato come spesso vi sia una discrepanza tra le motivazioni di un'azione e le sue conseguenze effettive. Non è raro che un'attività

iniziata con un determinato scopo porti a risultati inaspettati. Quindi motivazioni e conseguenze non devono necessariamente essere, e spesso non lo sono, identiche. Per illustrare meglio il concetto delle funzioni manifeste e latenti si consideri il seguente caso:

Una città implementa un nuovo programma di riciclaggio con l'obiettivo primario di ridurre la quantità di rifiuti destinati alla discarica e di promuovere pratiche ambientali sostenibili tra i suoi cittadini. Questo obiettivo chiaro e diretto è una funzione manifesta del programma di riciclaggio. Nel corso dell'implementazione del programma, tuttavia, il senso di comunità tra i residenti si intensifica. Di conseguenza l'organizzazione di eventi di riciclaggio comunitario e workshop educativi porta le persone a collaborare più strettamente, rafforzando i legami sociali e migliorando il tessuto sociale della comunità. Questa conseguenza imprevista non è altro che una funzione latente del programma di riciclaggio. Tuttavia, non tutte le conseguenze hanno un valore positivo per il sistema sociale in cui si verifica, o per i gruppi o gli individui coinvolti. Ad esempio, nel caso analizzato alcuni residenti, potrebbero sentirsi sopraffatti dalle nuove direttive complesse su cosa può e non può essere riciclato, e scegliere di ignorare completamente il programma. Questa resistenza alla partecipazione non solo mina l'efficacia del programma di riciclaggio ma può anche portare a sentimenti di frustrazione e alienazione tra i cittadini che si sentono inadeguati o incapaci di conformarsi alle nuove norme. Questi effetti indesiderabili dal punto di vista del benessere della società o dai singoli individui sono classificati come disfunzioni. Dunque, nonostante le intenzioni positive, il programma di riciclaggio potrebbe portare anche alcune disfunzioni. Questo scenario dimostra come un'azione possa generare sia effetti funzionali che disfunzionali, sottolineando la complessità delle conseguenze sociali di tali iniziative.

Utilizzando il modello di Laswell, che egli stesso ha perfezionato, e integrando gli studi di Merton sulle funzioni manifeste e latenti, Wright ha riformulato la questione della ricerca sui mass media stilizzandola in un modello strutturato come segue:

Quali sono le (1) funzioni / (2) disfunzioni e (3) manifeste / (4) latenti e della comunicazione di massa (5) sorveglianza (notizie), (6) correlazione (attività editoriale), (7) trasmissione culturale, (8) intrattenimento per la (9) società, (10) sottogruppi, (11) individuo, (12) sistemi culturali?

La domanda di ricerca diventa così: Quali sono le funzioni e le disfunzioni manifeste e latenti che la comunicazione di massa genera attraverso le funzioni di sorveglianza, correlazione, trasmissione culturale e intrattenimento per la società, i sottogruppi, l'individuo e sistemi culturali?

Dopo aver esaminato le funzioni dei media, la ricerca si è spostata verso l'analisi dei bisogni individuali, un'evoluzione cruciale nella teoria degli usi e delle gratificazioni. Questo sviluppo ha portato al passaggio alla fase della maturità della teoria, una transizione motivata anche dalle criticità identificate nella fase dell'infanzia del modello. Katz ha evidenziato diverse problematiche associate a questa fase iniziale, esaminandole da vari punti di vista:

- un approccio metodologico sostanzialmente in cui le dichiarazioni sulle funzioni dei media venivano raccolte dai rispondenti tramite domande aperte.

- un approccio esclusivamente qualitativo che tenta di raggruppare le dichiarazioni di gratificazione in categorie etichettate, ma che ignora la distribuzione della loro frequenza nella popolazione.

- nessuna attenzione ai nessi tra le gratificazioni cercate e le origini psicologiche o sociologiche dei bisogni soddisfatti.

- nessun interesse all'individuazione di interrelazioni tra le varie funzioni dei diversi media che ha impedito un'analisi approfondita e il rilevamento della struttura latente delle gratificazioni offerte dai media

Partendo da queste criticità Katz trova una nuova domanda di ricerca da studiare: spiegare il modo in cui gli individui utilizzano le comunicazioni, tra le altre risorse nel loro ambiente, per soddisfare i loro bisogni e raggiungere i loro obiettivi. Le ipotesi di base dell'approccio quando fu riscoperto ed elaborato vent'anni dopo (negli anni '60 e '70) erano le seguenti:

1. Il pubblico è concepito come attivo, cioè si presume che le persone utilizzino i media per ottenere obiettivi specifici.

2. Nel processo di comunicazione di massa la connessione tra le gratificazioni dei bisogni e la scelta dei media dipende dal pubblico (Schramm, Lyle, & Parker, 1961). Questa osservazione ribalta l'approccio convenzionale degli effetti dei media infatti Schramm, Lyle e Parker, nel loro studio del 1961 affermano: "In un certo senso, il termine 'effetto' è fuorviante perché suggerisce che la televisione 'faccia qualcosa' ai bambini... Niente potrebbe essere più lontano dalla realtà. Sono i bambini ad essere più attivi in questa relazione. Sono loro che usano la televisione, piuttosto che la televisione che usa loro".

3. I media competono con altre fonti di soddisfazione dei bisogni; quindi, esistono altre alternative funzionali e sono solo uno dei mezzi che gli individui possono utilizzare per raggiungere i loro scopi.

4. Dal punto di vista metodologico, molti degli obiettivi che il pubblico ricerca attraverso l'uso dei media di massa analizzando direttamente i dati forniti dagli utenti stessi. Le persone tendono ad avere una notevole consapevolezza di sé, il che le rende capaci di esprimere i propri interessi e motivazioni quando vengono interrogate. Inoltre, sono generalmente in grado di riconoscere e confermare queste informazioni quando vengono presentate in termini chiari e in un linguaggio che risulta loro familiare e comprensibile. Questo approccio consente ai ricercatori di raccogliere dati autentici e significativi direttamente dalle fonti interessate, facilitando un'analisi accurata delle dinamiche di interazione tra il pubblico e i media.

L'obiettivo di questo nuovo approccio era quello di sviluppare un quadro teorico generale che potesse integrare le molteplici scoperte relative alle motivazioni del pubblico. Per raggiungere tale scopo nell'ambito delle loro ricerche, gli investigatori hanno esaminato diversi livelli di studio (ad esempio, il mezzo o il contenuto) su materiali diversi e in diverse culture. Tra le varie ricerche Blumler, McQuail and Brown nel 1972 a seguito di studi condotti su una varietà di programmi radiofonici e televisivi nel Regno Unito, hanno proposto un modello di 'interazioni media-persona nel quale hanno descritto le motivazioni per cui le persone utilizzano i media (Blumler, McQuail, & Brown, 1972). Tale schema rielabora ed estende le funzioni dei media del modello di Laswell:

- Diversione: fuga dalla quotidianità o dai problemi, rilascio emotivo

- Relazioni personali: compagnia, utilità sociale

- Identità personale: auto-riferimento, esplorazione della realtà, rafforzamento dei valori

- Sorveglianza (forme di ricerca di informazioni)

Un contributo significativo in questa direzione è stato quello di Katz, Gurevitch e Haas nel 1973. Questi ricercatori hanno identificato 35 bisogni distinti, attingendo da un'ampia base di letteratura che considerava le funzioni sociali e psicologiche dei mass media (Katz, Gurevitch, & Haas, 1973). Hanno categorizzato questi bisogni in cinque gruppi principali, offrendo così un quadro più strutturato per comprendere come i media soddisfano le diverse esigenze psicologiche e sociali degli individui.

I bisogni individuati sono stati classificati in:

1. Bisogni Cognitivi: Acquisizione di informazioni, conoscenza e comprensione

2. Bisogni Affettivi: Emozione, piacere, sentimenti

3. Bisogni di Integrazione Personale: Credibilità, stabilità, status

4. Bisogni di Integrazione Sociale: Famiglia e amici

5.Bisogni di Rilassamento: Evasione e distrazione

Quindi sono i bisogni che motivano le persone a utilizzare i media. Tuttavia, i bisogni individuali non derivano unicamente dalla personalità di una persona, ma sono anche significativamente influenzati da numerosi fattori esterni. In particolare, nella teoria degli usi e delle gratificazioni, il contesto sociale di un individuo è riconosciuto come un elemento determinante che forma e modella i bisogni che guidano l'utilizzo dei media. La società, infatti, gioca un ruolo cruciale nell'influenzare i bisogni delle persone: i contesti sociali e culturali specifici modellano le percezioni, i valori e i comportamenti degli individui. Di seguito sono illustrati alcuni modi in cui elementi sociali specifici possono modulare i bisogni individuali che a loro volta guidano l'utilizzo dei media:

- Ruoli e Relazioni Sociali: I ruoli sociali (come essere genitore, lavoratore, studente) possono generare bisogni specifici che gli individui cercano di soddisfare attraverso i media. Ad esempio, un genitore potrebbe cercare programmi educativi per i propri figli o informazioni su come gestire meglio la vita familiare. Le relazioni sociali possono anche creare un bisogno di integrazione sociale, dove gli individui usano i media per sentirsi connessi con la loro comunità o gruppi di pari (Rubin, 1983).

- Situazioni di Vita: Cambiamenti nella vita personale, come una malattia, la perdita di un lavoro, o il trasferimento in una nuova città, possono creare nuovi bisogni che gli individui cercano di soddisfare attraverso i media. Ad esempio, una persona che si trasferisce in un nuovo paese potrebbe utilizzare i media per mantenere legami con la cultura del proprio paese d'origine o per integrarsi nella nuova cultura.

- Pressioni e Aspettative Sociali: Le pressioni per conformarsi o rispondere alle aspettative sociali possono motivare l'uso dei media per scopi di auto-presentazione o status. Ad esempio, l'utilizzo dei social media per curare un'immagine pubblica o per mantenere uno status sociale può essere spinto da tali pressioni.

- Stati Emotivi Collegati al Sociale: Gli stati emotivi che derivano da situazioni sociali, come la solitudine, la tristezza o l'euforia, possono anche guidare l'uso dei media. Gli individui possono cercare contenuti mediatici che offrano comfort, evasione, o rafforzamento dell'umore (Zillmann, 1988).

Questi esempi illustrano perché la teoria degli usi e delle gratificazioni ha teorizzato che i fattori sociali possano essere coinvolti nella generazione dei bisogni legati ai media. Secondo tale teoria la situazione sociale:

1. crea tensioni e conflitti che possono essere alleggeriti tramite il consumo di media di massa.

2. crea una consapevolezza sull'esistenza di problemi che gli individui cercano di risolvere acquisendo informazioni tramite i media.

3. Crea opportunità reali per soddisfare determinati bisogni, che si cercano di soddisfare tramite i media.

4. fa emergere determinati valori, la cui affermazione e rafforzamento è facilitato dal consumo di materiali mediali.

5. crea un campo di aspettative di familiarità rispetto a certi materiali mediatici, che devono quindi essere monitorati dagli individui per mantenere la propria appartenenza a gruppi sociali di riferimento.

La ricerca come visto ha rivelato l'esistenza di bisogni diversificati, portando gli studiosi a concludere che a differenti bisogni corrispondono diversi media. Gli studi effettuati hanno dimostrato che ogni mezzo sembra offrire una combinazione unica di: (a) Contenuti distintivi, (b) Attributi caratteristici, quali modalità di trasmissione (stampa vs. broadcasting), rappresentazione (iconica vs. simbolica) e modalità di ricezione (lettura vs. audio o audiovisivo), (c) Contesti tipici di esposizione, (come l'ambiente domestico vs. esterno), (da soli vs. con altri,) e (controllo vs. non controllo degli aspetti temporali dell'esposizione).

Di conseguenza, è emersa una nuova questione fondamentale, cioè quella di determinare quali combinazioni di attributi rendano i diversi media più o meno idonei a soddisfare vari bisogni. Nello studio condotto in Israele nel 1973, Katz, Gurevitch e Haas hanno identificato cinque tipi di media organizzati in un circolo che riflette le loro somiglianze funzionali: libri, giornali, radio, televisione e cinema (Katz, Gurevitch, & Haas, 1973). Hanno osservato che i libri tendono a condividere funzioni sia con i giornali che con il cinema. Analogamente, la radio mostra affinità nell'uso sia con i giornali che con la televisione. Queste osservazioni hanno evidenziato l'intercambiabilità dei diversi media, suggerendo che la somiglianza (o la differenza) negli attributi tecnologici e nelle qualità estetiche dei media possono predisporli a soddisfare bisogni simili (o diversi). I risultati dello studio hanno inoltre rilevato che libri e cinema tendono a soddisfare bisogni legati all'autorealizzazione e all'autogratificazione, facilitando la connessione degli individui con sé stessi. Giornali, radio e televisione, d'altro canto, sembrano collegare gli individui alla società. Questo ha portato gli studiosi a ipotizzare che i bisogni strutturalmente correlati tendano ad essere serviti più frequentemente da specifici tipi di media rispetto ad altri. Tuttavia, queste correlazioni, sebbene valide, non devono essere considerate assolute, ma piuttosto parziali e variabili. Infatti, ricerche sulle gratificazioni basate su contenuti mediatici specifici hanno mostrato che un unico insieme di materiali mediatici può servire una vasta gamma di bisogni e funzioni del pubblico. Rosengren e Windahl (1989) hanno evidenziato che quasi ogni tipo di contenuto può servire praticamente qualsiasi tipo di funzione. Per esempio, le notizie possono non solo esercitare la funzione di sorveglianza, ma anche quella di utilità sociale, empatia e perfino evasione. Di conseguenza, un singolo prodotto mediatico può rispondere in modo più efficace a un bisogno piuttosto che a un altro, a seconda dell'utente che ne fruisce. Questo dimostra che la relazione tra le categorie di contenuto e i bisogni del pubblico non è lineare e diretta, ma piuttosto complessa e sfaccettata.

L'approccio teorico degli usi e gratificazioni pone il pubblico al centro, sfidando i produttori di media a rispondere in modo più efficace e completo alla varietà di esigenze e ruoli che emergono dai consumatori. Questa prospettiva è particolarmente rilevante nell'era attuale, caratterizzata dalla digitalizzazione, che ha profondamente trasformato l'ecosistema mediatico, innovando e sostituendo i media tradizionali. La teoria degli usi e gratificazioni fornisce un'analisi approfondita delle dinamiche che rendono l'industria dei media un

settore di successo, indagando su come i media rispondano efficacemente alle richieste del mercato e su come questi soddisfino i bisogni del pubblico, creando valore sia per gli utenti che per le aziende stesse. Questo studio non solo evidenzia la domanda del mercato ma sollecita anche uno studio approfondito dell'offerta mediatica. L'offerta di contenuti mediatici, tuttavia, presenta numerose sfide, e per essere efficace e sostenibile, richiede un modello di business adeguatamente strutturato. Dati questi presupposti, il prossimo capitolo si dedicherà all'analisi dei modelli di business delle aziende di comunicazione e alla loro evoluzione, al fine di comprendere come stiano adattando le loro strategie per rispondere ai continui cambiamenti tecnologici e alle evoluzioni nel comportamento e nelle preferenze dei consumatori.

1.4 Evoluzione dei business model

Avendo osservato come le persone utilizzino i media per soddisfare specifici bisogni e come le tecnologie facilitino questo processo, risulta naturale comprendere come l'evoluzione tecnologica possa trasformare i modelli di business. Una nuova tecnologia può non solo permettere di soddisfare i bisogni in modi differenti, ma può anche far emergere e successivamente soddisfare bisogni latenti, dei quali i consumatori non erano precedentemente consapevoli. Prima di procedere con l'analisi di un modello di business, è fondamentale definire cosa esso rappresenti. Un modello di business descrive il meccanismo attraverso il quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore in un contesto economico, sociale o culturale specifico. Esso articola la proposizione di valore che l'azienda offre ai suoi clienti, i metodi impiegati per raggiungere e servire questi clienti, e infine, le modalità con cui l'organizzazione genera flussi di entrate.

CREARE VALORE: Il processo di creazione di valore inizia dall'identificazione di un bisogno specifico o di un problema esistente che i consumatori affrontano. Per creare valore effettivo, il problema identificato deve essere una necessità reale per il cliente. Una necessità che l'azienda è in grado di soddisfare attraverso la sua offerta. Questo implica che l'azienda deve comprendere profondamente il mercato e i bisogni dei consumatori, sviluppando prodotti o servizi che risolvano il problema. La generazione di valore, tuttavia, non si esaurisce con la risoluzione del problema ma si estende anche ad altre sfaccettature in quanto lo stesso problema può essere risolto nello stesso modo da altri. Questo contesto fa sì che la risoluzione del problema deve essere fatta in modo superiore rispetto alle soluzioni esistenti in qualche suo campo come il design, l'efficienza, il prezzo o l'esperienza del cliente. In pratica, un'azienda deve trasformare le esigenze del mercato in opportunità attraverso soluzioni innovative ed efficaci che migliorino tangibilmente la vita dei clienti.

DISTRIBUIRE VALORE: si intende come offrire il valore creato ai consumatori. Non è un processo semplice in quanto si deve utilizzare il canale adatto e giusto senza far sì che il valore effettivo non sia distorto nel mentre.

CATTURARE VALORE: il valore deve essere anche catturato, ciò vuol dire che l'azienda deve monetizzare il valore che offre e genera per i consumatori. Questo significa che il consumatore deve essere disposto a

pagare per il valore creato e offerto dall'azienda. Se i consumatori non fossero disposti a pagare, l'azienda non potrebbe generare profitto e, quindi, non sarebbe sostenibile. La sostenibilità di un'azienda dipende dalla sua capacità di generare profitto. Senza la capacità di monetizzare il valore offerto, l'azienda non avrebbe ragione di esistere. Questo concetto sottolinea che ogni consumatore ha un problema che cerca di risolvere, ma non tutti i problemi hanno un consumatore disposto a pagare per la soluzione proposta. Pertanto, un business model non deve creare valore solo per il consumatore, ma anche per l'azienda stessa. Per comprendere meglio questo concetto, è utile considerare la differenza tra invenzione e innovazione. Un'invenzione, per quanto rivoluzionaria possa essere, non si trasforma in innovazione fino a quando non viene messa sul mercato e adottata dagli utenti. La differenza principale risiede nella commercializzazione. La commercializzazione è un elemento cruciale nella trasformazione di un'invenzione in un'innovazione. Un'idea o un prodotto deve essere non solo tecnicamente realizzabile, ma anche economicamente vantaggioso. Infatti, anche l'invenzione più rivoluzionaria senza commercializzazione rimane priva di valore economico. Questo implica che la fase di commercializzazione è altrettanto critica quanto l'atto dell'invenzione stessa, poiché è il momento in cui il valore è effettivamente realizzato e assicurato nel contesto di mercato. Questo ragionamento è analogo nel contesto dei modelli di business: il valore creato per quanto incredibile o rivoluzionario sia deve essere catturato e tradotto in profitto affinché l'azienda possa essere sostenibile.

Il Business Model Canvas è uno strumento che consente di analizzare in maniera univoca, organica ed esaustiva il business model di qualsiasi organizzazione. Fornisce tutti gli elementi necessari per l'ideazione e la trasformazione del modello di business. Ecco i nove blocchi principali che lo compongono:

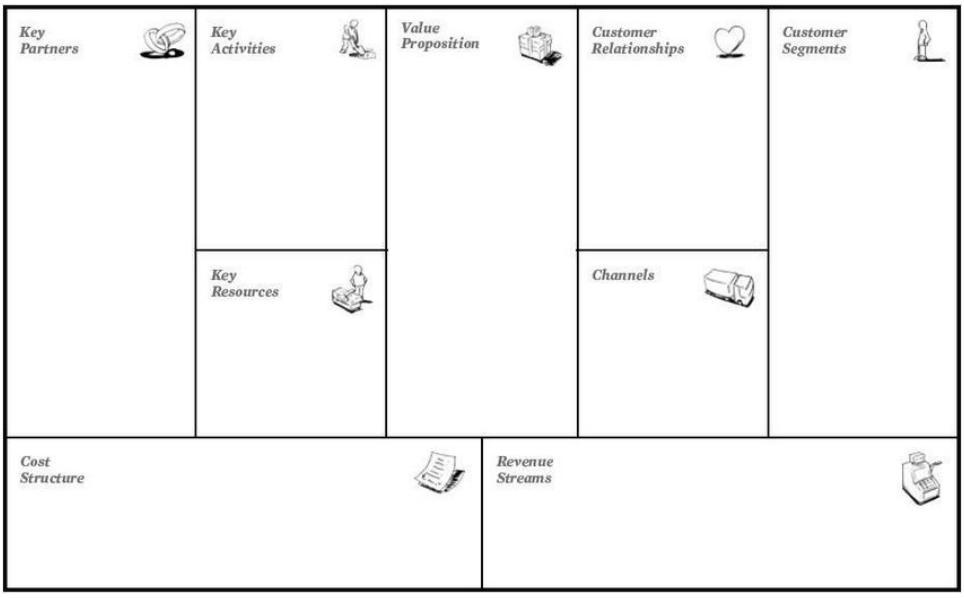


Figura 1

Proposta di Valore: Descrive l'insieme di prodotti e servizi che creano valore per specifici segmenti di clientela.

Canali: Spiega come l'azienda raggiunge i propri segmenti di clientela per fornire la propria proposta di valore.

Segmenti di Clientela: Identifica i diversi gruppi di persone o organizzazioni che l'azienda intende raggiungere e servire.

Relazioni con i Clienti: Definisce il tipo di rapporto che l'azienda stabilisce con i vari segmenti di clientela.

Flussi di Ricavi: Indica le diverse fonti di reddito dell'azienda derivanti da ciascun segmento di clientela.

Risorse Chiave: Identifica gli asset necessari per far funzionare il business model.

Attività Chiave: Descrive le cose più importanti che l'azienda deve fare per far funzionare il business model.

Partner Chiave: Elenca le reti di fornitori e partner che aiutano l'azienda a far funzionare il business model.

Struttura dei Costi: Descrive tutti i costi sostenuti per operare un business model.

Spiegato cosa sia un business model, verrà ora analizzata l'evoluzione dei modelli di business delle società di comunicazione nell'era pre-digitale e post-digitale. Dall'analisi condotta emerge come l'evoluzione dai modelli di business pre-digitali a quelli post-digitali non rappresenti semplicemente un cambiamento tecnologico, ma una trasformazione radicale del modo in cui il valore viene creato, distribuito e percepito. Questi cambiamenti hanno profonde implicazioni per il modo in cui le società di comunicazione operano e competono oggi. I principali cambiamenti identificati nella transizione al digitale sono i seguenti:

1) Shift dal prodotto al servizio e all'esperienza:

Nell'era pre-digitale, il valore era intrinsecamente legato ai prodotti fisici, come giornali, riviste, e trasmissioni radiofoniche o televisive. L'acquisto di questi prodotti era visto come un'esperienza tangibile, legata al possesso di un bene fisico. Con la transizione al digitale, questo concetto di valore si è spostato verso l'esperienza utente. Non si tratta più solo di fornire un prodotto, ma di offrire un'esperienza coinvolgente e interattiva che soddisfi le aspettative degli utenti in modi nuovi e creativi. Le società di comunicazione oggi devono quindi concentrarsi su come i contenuti sono percepiti e vissuti, utilizzando canali interattivi come social media, piattaforme di streaming e applicazioni mobili per creare un'interazione più profonda e personalizzata con il pubblico. Questa evoluzione richiede un ripensamento delle strategie di contenuto, mettendo al centro non solo la qualità delle informazioni, ma anche il contesto, il formato in cui vengono presentate. A ciò va aggiunta l'esperienza complessiva che si desidera offrire al consumatore, comprendendo quale tipo di coinvolgimento emotivo e reazione si intende suscitare durante l'interazione con i contenuti.

2) Crescita dell'interattività e coinvolgimento degli utenti:

Con i modelli di business post-digitali, l'interattività e il coinvolgimento degli utenti sono diventati elementi essenziali per il successo. Le società di comunicazione devono andare oltre il semplice atto di informare; devono creare contenuti che stimolino la partecipazione attiva, creando comunità e facilitando conversazioni significative tra gli utenti che da passivi sono ormai diventati attivi. Questo shift richiede nuove competenze

in termini di gestione delle relazioni con i clienti e strategie di engagement, con un focus su come coinvolgere gli utenti in modo autentico e significativo. Ad esempio, l'utilizzo di sondaggi, commenti e forum di discussione, nonché la creazione di contenuti generati dagli utenti, sono strategie chiave per costruire comunità attive intorno ai contenuti.

3) Personalizzazione come elemento chiave di differenziazione:

Nel contesto digitale, la personalizzazione è diventata un fattore critico di differenziazione. Mentre nell'era pre-digitale i contenuti erano progettati per un pubblico ampio e indistinto, oggi le tecnologie digitali permettono di creare esperienze su misura che rispondono ai gusti e alle preferenze specifiche di ogni utente. Utilizzando dati e algoritmi avanzati, le società di comunicazione possono fornire contenuti personalizzati, migliorando non solo la soddisfazione del cliente, ma anche la sua fidelizzazione. Questa capacità di offrire esperienze su misura rende il contenuto più rilevante e prezioso per l'utente, poiché si si sente riconosciuto e valorizzato, aumentando le probabilità di coinvolgimento e interazione.

4) Monetizzazione diversificata e nuove fonti di ricavo:

L'avvento del digitale ha anche diversificato le opportunità di monetizzazione. A differenza dei modelli di business pre-digitali, che si basavano principalmente sulla vendita di copie fisiche o sulla pubblicità tradizionale, le società di comunicazione ora dispongono di una vasta gamma di strategie per generare ricavi. Queste includono abbonamenti digitali, paywall, pubblicità online personalizzata, crowdfunding, e sponsorizzazioni dirette. La capacità di sfruttare diverse fonti di reddito non solo aiuta a compensare la diminuzione delle entrate tradizionali, ma consente anche alle società di comunicazione di essere più flessibili e innovative nella loro offerta di contenuti

5) Centralità della tecnologia e dati:

La tecnologia e l'analisi dei dati sono ora al centro delle operazioni delle società di comunicazione. La capacità di raccogliere, analizzare e utilizzare i dati degli utenti è diventata fondamentale per adattare i contenuti, migliorare l'esperienza utente e ottimizzare le strategie di marketing. Questo rappresenta un cambiamento significativo rispetto all'era pre-digitale, quando le decisioni editoriali erano spesso basate su intuizioni e ricerche di mercato meno precise. L'analisi dei dati consente alle società di comunicazione una maggiore precisione e quindi di comprendere meglio i loro utenti, prevedere tendenze future e adattare i loro contenuti, di conseguenza, migliorare l'efficacia delle loro strategie. Inoltre, i canali digitali hanno rivoluzionato la hanno radicalmente trasformato non solo la produzione, ma anche la distribuzione e l'accessibilità dei contenuti eliminando i vincoli fisici e geografici e consentendo una distribuzione istantanea e globale .

6) Nuova competizione e globalizzazione:

La digitalizzazione ha radicalmente trasformato il panorama competitivo per le società di comunicazione, spingendole oltre i confini locali e nazionali per confrontarsi direttamente con attori globali e persino con aziende esterne al settore tradizionale dei media. La facilità di accesso ai contenuti da tutto il mondo richiede che le società di comunicazione elevino i loro standard di qualità e innovazione per rimanere competitive in un mercato globale saturo di alternative. Questo nuovo contesto richiede non solo strategie di contenuto più sofisticate, ma anche una maggiore attenzione alla costruzione di un brand forte e riconoscibile su scala internazionale. Questa globalizzazione della competizione non solo impone alle società di comunicazione di migliorare continuamente, ma incoraggia anche la collaborazione e la partnership. In un ambiente digitale in cui le risorse e le competenze possono essere condivise facilmente, collaborare con altre aziende, anche se non appartenenti al settore dei media, può portare a sinergie produttive e innovazioni congiunte. Questa collaborazione può estendersi anche agli utenti del web che partecipano attivamente alla creazione e alla diffusione delle informazioni. Le società di comunicazione devono quindi vedere gli utenti non solo come consumatori finali, ma anche come collaboratori e co-creatori.

Per una migliore e dettagliata comprensione dei risultati ottenuti, verrà ora esaminata l'analisi effettuata sui singoli modelli di business con le rispettive componenti pre e post la digitalizzazione. I grafici relativi ai modelli di business sono stati costruiti manualmente, basandosi sull'analisi dettagliata di ciascuna voce.

I modelli di business dei mass media prima dell'avvento di Internet si componevano nel seguente modo:

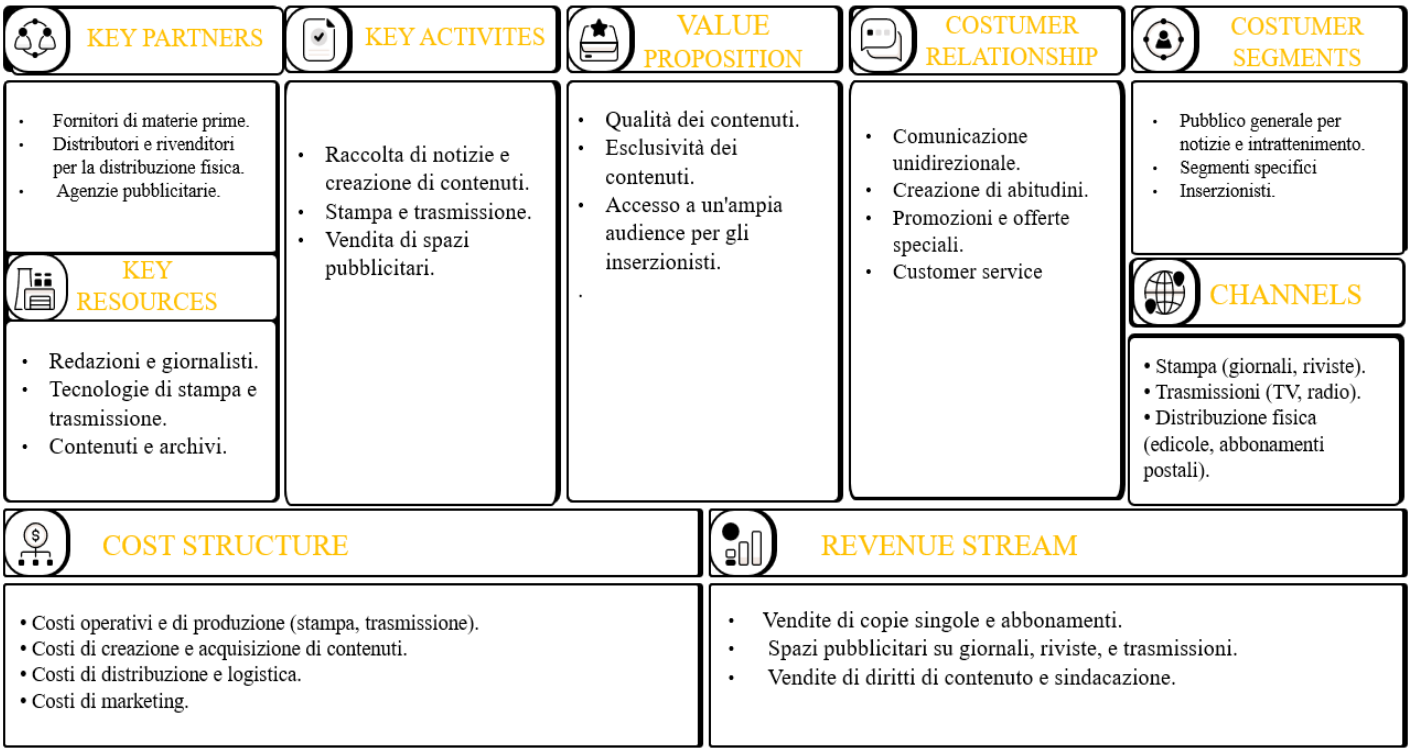


Grafico 1

VALUE PROPOSITION

QUALITÀ DEI CONTENUTI

La qualità dei contenuti era un pilastro fondamentale della proposta di valore dei mass media tradizionali (Allan, 2004). L'affidabilità, la profondità e la pertinenza delle informazioni fornite determinavano la reputazione e la credibilità di un'organizzazione mediatica. Per avere dei contenuti di qualità, quindi per garantire che il pubblico ricevesse informazioni accurate e ben formulate, i mass media dovevano soddisfare alcuni requisiti quali:

- **Affidabilità**: l'affidabilità delle informazioni era vitale in un'epoca caratterizzata da una crescente quantità di fonti di informazione e dove i consumatori di notizie dipendevano dai mass media tradizionali come fonti primarie. In tale contesto dove il numero di informazioni cresceva costantemente era essenziale dare informazioni veritiere e prive di errori (Schudson, 2003). Per garantire l'affidabilità, i giornalisti dovevano aderire a rigidi codici etici e standard professionali, compiendo ricerche approfondite e verificando tutte le fonti prima della pubblicazione. Pertanto, l'affidabilità era resa possibile attraverso due processi: la ricerca approfondita e la verifica delle informazioni. La prima fase implicava l'importanza delle fonti, come governi, aziende, istituzioni ed esperti, da cui si reperivano le informazioni ricercate che dovevano essere affidabili e credibili. La fase di verifica invece includeva il controllo delle fonti, l'incrocio dei dati e la conferma dei fatti con più fonti indipendenti. Queste due fasi dovevano essere fatte meticolosamente in quanto un errore o un'imprecisione poteva minare seriamente la fiducia del pubblico e avere conseguenze a lungo termine per l'immagine del media.

- **Profondità:** la profondità dei contenuti si riferisce alla capacità di esplorare e spiegare le notizie in modo comprensivo, offrendo al pubblico una comprensione chiara e completa degli eventi. I mass media tradizionali spesso investivano in giornalismo investigativo e in reportage approfonditi che richiedevano tempo, competenza e risorse significative (Downie & Kaiser, 2002). Questi approfondimenti fornivano contesto e analisi che andavano oltre la semplice presentazione dei fatti, aiutando il pubblico a comprendere le cause e le implicazioni di eventi complessi (Waisbord, 2000). Tale processo migliorava l'esperienza del pubblico in quanto comprendendo il contenuto si poteva immergere di più nell'argomento senza trovare ostacoli. I reportage approfonditi e le storie ben narrate coinvolgevano emotivamente il pubblico, rendendo l'informazione non solo utile ma anche interessante e memorabile. Questa capacità di catturare e mantenere l'attenzione del pubblico era fondamentale per creare un legame duraturo tra i media e il loro pubblico.

-**Pertinenza**: La pertinenza dei contenuti si assicurava che le informazioni fornite fossero di interesse immediato e rilevante per il pubblico. I mass media tradizionali non dovevano solo attirare e catturare il più numero di persone possibile ma anche conoscere e comprendere il loro pubblico, personalizzando i loro contenuti per soddisfare le esigenze e le aspettative specifiche di diverse demografie (Schudson, 2003). Questo

spesso significava scegliere contenuti che rispecchiavano o influenzavano direttamente gli interessi della loro base di lettori o spettatori, da questioni locali a grandi eventi internazionali. Questo portava a trovare una combinazione ottimale tra argomenti specifici e un'ampia gamma di temi di interesse generale.

- **Presentazione**: La presentazione dei contenuti era altrettanto importante quanto il loro contenuto. Questo includeva non solo la scelta di un linguaggio chiaro e accessibile, ma anche una formattazione accattivante, e l'utilizzo di elementi visivi, come fotografie e grafici, per arricchire il testo e rendere le informazioni più comprensibili e coinvolgenti (Tuchman, 1978). Una presentazione efficace aumentava l'engagement del pubblico e migliorava la memorabilità delle informazioni, rendendo i media tradizionali non solo fonti di notizie ma anche punti di riferimento culturali. Infatti, la qualità della presentazione contribuiva a plasmare la percezione pubblica dei media: i contenuti ben presentati non solo informavano, ma anche ispiravano fiducia e autorevolezza. Questo permetteva anche una promozione dell'identità del brand. La coerenza nella presentazione attraverso l'uso di colori, font e layout distintivi aiutava a costruire e a rafforzare l'identità del brand dei media in modo tale da distinguersi nel mercato cosicché il pubblico riconoscesse immediatamente i contenuti prodotti da loro. Quindi la presentazione dei contenuti richiedeva diverse tecniche:

-**Scelta del linguaggio**: utilizzare un linguaggio chiaro e semplice era fondamentale per assicurare che le informazioni fossero comprese da un vasto pubblico. Questo significava evitare gerghi tecnici o termini complessi, a meno che non fossero spiegati in modo chiaro. Tuttavia, il linguaggio doveva essere adattato al pubblico di riferimento. Per esempio, un articolo destinato a professionisti di un settore era molto più tecnico rispetto a un pubblico generale. Inoltre, una volta scelto il linguaggio fondamentale era anche la struttura del testo: organizzare il testo in paragrafi brevi e concisi, con sottotitoli chiari, facilitava la lettura e la comprensione delle informazioni(Reah, 2002). Questo approccio aiutava i lettori a seguire il flusso delle idee e a identificare rapidamente le informazioni chiave.

- **Formattazione:** La formattazione dei contenuti era essenziale per catturare l'attenzione e per veicolare l'esperienza del lettore. Utilizzare titoli e sottotitoli chiari e descrittivi era cruciale per attirare l'attenzione e suddividere il contenuto in sezioni facilmente navigabili fornendo dunque una guida chiara attraverso cui leggere l'articolo. Luso del grassetto, corsivo o elenchi puntati serviva per mettere in risalto i punti chiave e le informazioni importanti in modo tal da facilitare la lettura

- **Layout e Spaziatura**: un layout ben progettato, con una spaziatura adeguata tra i paragrafi e margini chiari, migliorava l'esperienza di lettura. Un design pulito e ordinato rendeva il contenuto meno intimidatorio e più accessibile (Garcia, 1987).

- **Utilizzo di Elementi Visivi**: L'importanza degli elementi visivi risiedeva nella loro capacità di evocare emozioni e coinvolgere maggiormente il pubblico. Offrivano un contesto visivo che aiutava a raccontare storie e facilitava la comprensione, permettendo di visualizzare dati complessi e di presentare informazioni in modo

chiaro e conciso. I media tradizionali spesso utilizzavano layout interattivi come mappe e timeline, fotografie pertinenti e di alta qualità, grafici e infografiche, illustrazioni e diagrammi.

ESCLUSIVITÀ DEI CONTENUTI

L'esclusività dei contenuti è sempre stata una componente fondamentale per le società di comunicazione, conferendo loro un vantaggio competitivo distintivo in un mercato affollato. Questo elemento si manifestava in diverse forme, tutte orientate verso l'offerta di un valore unico che non era replicabile facilmente da altri media. L'esclusività contribuiva a costruire un rapporto di fiducia e lealtà con il pubblico, che percepiva il valore aggiunto di tali contenuti come degno di un investimento, sia in termini di tempo sia economico. In un'era precedente alla digitalizzazione e alla proliferazione di fonti alternative online, l'accesso a informazioni di qualità e analisi profonde era un privilegio quindi anche un forte fattore attrattivo. Per questo motivo l'esclusività permetteva anche di implementare strategie di monetizzazione efficaci, come abbonamenti, pay-per-view per eventi speciali, o edizioni speciali premium di pubblicazioni che includevano contenuti esclusivi non disponibili altrove. Si potevano trovare diversi tipi di esclusività:

- **Reportage approfonditi**: I media tradizionali spesso dedicavano risorse significative al giornalismo investigativo, andando oltre la superficie delle notizie quotidiane per offrire analisi dettagliate e approfondite. Questo tipo di giornalismo richiedeva un impegno notevole in termini di tempo, competenze specialistiche e talvolta anche rischi personali da parte dei giornalisti. Il risultato era un prodotto informativo di alto livello che attirava lettori interessati a comprendere pienamente le dinamiche di eventi complessi e questioni sotto la superficie delle notizie di ogni giorno.

- **Colonne editoriali di figure rispettate**: Le opinioni e le analisi fornite da esperti riconosciuti e rispettati nel loro campo aggiungevano un ulteriore strato di valore ai contenuti editoriali. Queste figure spesso godevano di una reputazione di lunga data per la loro integrità e acume, attirando lettori che cercavano punti di vista autorevoli e ben informati su temi di attualità.

- **Funzioni investigative**: Le inchieste investigative rappresentavano un pilastro dell'esclusività mediatica, scoprendo scandali, ingiustizie o storie nascoste che altrimenti sarebbero rimaste ignote.

- **Copertura Esclusiva di Eventi Sportivi o Culturali**: L'accesso esclusivo a eventi sportivi importanti, spettacoli culturali, concerti e altri eventi di grande richiamo garantiva ai media tradizionali un flusso costante di pubblico.

AMPIA AUDIENCE PER GLI INSERZIONISTI

Le società di comunicazione non si limitavano a creare valore solo per i consumatori finali, ma anche per gli inserzionisti. Questi ultimi sfruttano i mass media tradizionali come canali privilegiati per le loro pubblicità. In particolare, prima dell'avvento di Internet, i mass media tradizionali avevano la capacità unica di

raggiungere vasti pubblici in modo efficace e affidabile. Sebbene, retrospettivamente, la loro portata possa sembrare limitata rispetto all'ubiquità di Internet, in quel contesto storico i media tradizionali come televisione, radio, giornali e riviste erano gli attori dominanti nel panorama mediatico il che li rendeva particolarmente attraenti per gli inserzionisti (Doyle, 2013). Il dominio esclusivo sul paesaggio mediatico consentiva agli inserzionisti di raggiungere un ampio numero di potenziali clienti tramite la loro pubblicità. Inoltre, alcune società di comunicazione offrivano opportunità uniche di segmentazione del pubblico, permettendo agli inserzionisti di targettizzare le loro campagne con grande precisione (Wilson & McDonald, 2011).Infine, oltre alla vasta portata, i mass media tradizionali garantivano anche una qualità superiore della pubblicità stessa, grazie alla loro capacità di sfruttare al massimo l'impatto visivo ed emotivo:

- **La televisione,** con la sua combinazione di audio e video, offriva un mezzo potente per creare messaggi pubblicitari memorabili e toccanti.

- **La radio**, sebbene si affidasse solo all'audio, permetteva una connessione intima e personale con gli ascoltatori. Le pubblicità radiofoniche potevano essere ripetute frequentemente, garantendo che i messaggi venissero assimilati dal pubblico.

- **La stampa** poteva rendere la pubblicità essere altamente efficace, utilizzando immagini creative e copywriting persuasivo per catturare l'attenzione dei lettori.

Queste caratteristiche dei mass media tradizionali li hanno resi una componente essenziale delle strategie di marketing per decenni, offrendo agli inserzionisti un mezzo provato e affidabile per raggiungere e influenzare i consumatori (Turow, 2011).

SEGMENTI DI CLIENTELA

PUBBLICO GENERALE PER NOTIZIE E INTRATTENIMENTO

Prima dell'avvento di Internet, i media tradizionali, come la televisione, la radio e la stampa, si rivolgevano prevalentemente a un pubblico generale per diversi motivi strategici, tecnologici ed economici (Thompson, 1995). Questi mezzi di comunicazione erano progettati per massimizzare la portata e l'impatto delle loro trasmissioni e pubblicazioni, sfruttando la loro capacità di raggiungere simultaneamente vasti segmenti della popolazione. Tuttavia, le limitazioni tecnologiche dei mass media tradizionali prima dell'avvento di Internet influenzavano significativamente la personalizzazione dei contenuti. Infatti, l'incapacità di offrire contenuti altamente personalizzati portava alla necessità di produrre materiale con un ampio appeal, capace di raggiungere e coinvolgere il maggior numero possibile di persone. La produzione di contenuti che toccassero temi universali o di largo interesse consentiva ai media di soddisfare le aspettative di una base di consumatori variegata, aumentando così le possibilità di coinvolgimento e di fidelizzazione del pubblico. Inoltre,

raggiungere un vasto pubblico era fondamentale anche per attrarre inserzionisti, poiché una maggiore esposizione equivaleva a un potenziale di mercato più ampio per i loro prodotti o servizi. Questa strategia di rivolgersi a un pubblico generale favoriva la produzione di contenuti standardizzati. La standardizzazione riduceva la complessità nella pianificazione dei contenuti e nella gestione delle operazioni giornalistiche, permettendo una più facile scalabilità delle operazioni senza necessità di adattamenti significativi per nicchie specifiche di pubblico. Nonostante la standardizzazione, l'obiettivo di creare contenuti che risuonassero con un'ampia demografia permetteva ai media anche di rimanere flessibili e adattabili alle tendenze di consumo in rapida evoluzione. Questo equilibrio tra contenuti generali e la capacità di inserire temi attuali o di tendenza assicurava che i media potessero mantenere la loro rilevanza e attrattiva nel tempo. Un altro fattore importante che ha influenzato questa strategia è stato il contesto storico e sociale. Il contesto storico e sociale difatti ha giocato un ruolo cruciale nel plasmare il funzionamento e l'evoluzione dei mass media tradizionali, influenzando significativamente sia il contenuto che la regolamentazione di questi mezzi di comunicazione. In un'epoca caratterizzata da un panorama mediatico meno frammentato rispetto all'attuale era digitale, con la sua abbondanza di scelte e piattaforme, si osservava una maggiore omogeneità nel consumo di informazioni e cultura. Questa uniformità era non solo riflessa ma anche rafforzata dai media tradizionali, che si proponevano di servire e coltivare un vasto pubblico attraverso contenuti inclusivi che rispecchiavano la "cultura di massa" (Adorno, 1991). In un'era in cui le opzioni di intrattenimento e informazione erano più limitate, i media tradizionali svolgevano un ruolo cruciale nel definire e distribuire la cultura popolare promuovendo una certa uniformità nelle esperienze culturali e informative. Questo fenomeno non solo facilitava un senso di condivisione e comunità su larga scala, ma stabiliva anche i media tradizionali come pilastri della vita quotidiana, essenziali per la formazione dell'opinione pubblica e la diffusione della cultura. A rafforzare questo ruolo dei media tradizionali come strumenti educativi e di coesione sociale c'erano specifiche regolamentazioni governative progettate per assicurare che i contenuti trasmessi fossero etici e funzionali al servizio pubblico(Lunt, & Livingstone, 2012). Tali normative imponevano agli emittenti di mantenere una certa neutralità nei contenuti trasmessi e di dedicare una porzione significativa della programmazione a contenuti di interesse pubblico, come notiziari, eventi sportivi e programmi educativi.

SEGMENTI SPECIFICI

Parallelamente alla programmazione per il pubblico generale, alcuni mass media tradizionali nonostante le limitazioni tecnologiche segmentavano il loro pubblico al fine di servire meglio le loro diverse esigenze e preferenze. Sebbene la strategia di rivolgersi a un pubblico generale sia efficace per massimizzare la portata, questa può talvolta risultare troppo generica, non riuscendo a soddisfare completamente tutti i segmenti di consumatori. Alcune aziende, quindi, hanno riconosciuto la diversità del loro pubblico e hanno capito che non potevano ignorare le differenze individuali nelle preferenze e nelle necessità (Hasebrink & Popp, 2006).Questo contesto suggerisce che le notizie di interesse generale, pur essendo fondamentali, non sono sempre sufficienti

per catturare l'attenzione di alcuni segmenti significativi del pubblico. Contemporaneamente anche nei casi in cui queste notizie attirano l'interesse di alcuni spettatori o lettori, spesso soddisfano soltanto una frazione dei loro numerosi bisogni informativi. Di conseguenza, limitarsi esclusivamente a diffondere notizie di carattere generale può rappresentare una restrizione nella capacità di un'organizzazione mediatica di coinvolgere e mantenere un pubblico ampio e diversificato. Inoltre, le notizie di interesse generale rappresentavano un denominatore comune nel panorama dei media, con la maggior parte delle società di comunicazione che le riportavano in modo più o meno simultaneo (Ferguson & Perse, 2000). Per tale motivazione la pura diffusione di queste notizie non era più un fattore distintivo sufficiente per attrarre e mantenere l'attenzione del pubblico. I consumatori, infatti, non scelgono un canale di media solo per le notizie di ampio interesse, che sono ampiamente disponibili anche altrove, ma valutano altri fattori aggiuntivi che influenzano la loro preferenza. Ovviamente è importante sottolineare che il presupposto fondamentale di questa discussione è l'uniformità nella tempestività con cui le notizie vengono diffuse: se una notizia di interesse generale viene rilasciata in modo esclusivo da un'organizzazione di comunicazione, e non contemporaneamente da altre(o se è diffusa con un ritardo tale da essere percettibile e significativo per l'audience dalle fonti concorrenti), è naturale che il pubblico si orienti verso quella fonte per ottenere l'informazione desiderata. Come precedentemente analizzato, la scelta dei media da parte dei consumatori è influenzata da vari bisogni che essi cercano di soddisfare. Pertanto, sulla base delle ricerche condotte dagli studiosi, anche le società di comunicazione hanno adottato un approccio analitico, suddividendo e combinando questi bisogni in categorie specifiche. Questo processo ha permesso di identificare e definire meglio le nicchie di mercato, portando alla creazione di riviste, giornali e programmi televisivi mirati che avessero informazioni esclusive e specifiche. Utilizzare una strategia mediatica che enfatizza l'esclusività e la specificità dei contenuti permette non solo di rispondere alle esigenze informative ma anche a bisogni più complessi come il riconoscimento dello status, l'integrazione sociale e il coinvolgimento emotivo. Quando i consumatori trovano contenuti che riflettono e rafforzano la loro identità o appartenenza a un gruppo, è più probabile che sviluppino un attaccamento emotivo al medium che fornisce tali contenuti. Inoltre, questa segmentazione mirata consente agli individui di sentirsi parte di una comunità, dove condividono interessi e passioni con altri membri, soddisfacendo così il bisogno di appartenenza e di riconoscimento sociale (Hills, 2002). Questo senso di appartenenza può essere particolarmente potente in aree di nicchia dove i consumatori possono avere la percezione di essere parte di un "club" esclusivo o premium. Attraverso la fornitura di contenuti esclusivi e specifici, i mass media possono dunque trasformare il loro ruolo da semplici distributori di informazioni a veri e propri curatori di comunità, coltivando relazioni durature e significative con il loro pubblico.

Le società di comunicazione hanno quindi creato segmenti specifici del loro pubblico basandosi su specifici criteri demografici e psicografici:

- **Programmi Specifici per Interessi:** Canali o programmi specifici sono spesso orientati verso hobby o settori specifici, come lo sport, la cucina o l'arte.
- **Demografia**: Alcuni programmi erano chiaramente diretti a specifiche fasce d'età o sessi, come show per adolescenti o programmi indirizzati a un pubblico femminile.
- **Livello Socio-Economico**: Programmi che richiedono una certa comprensione o interesse per argomenti complessi, come certi documentari su temi scientifici avanzati o analisi finanziarie dettagliate, al fine di raggiungere un pubblico con un più alto livello di istruzione o di reddito.

INSERZIONISTI

Come già visto anche gli inserzionisti risultano clienti delle società di comunicazione. Le aziende si affidavano ai mass media tradizionali principalmente per la loro capacità di garantire un notevole aumento della visibilità. Inoltre, la scelta della giusta società di comunicazione poteva incrementare significativamente la credibilità e l'affidabilità di un marchio (Gordon, 2006). Associarsi a un canale mediatico stimato o a una pubblicazione rispettata poteva aumentare la credibilità del messaggio pubblicitario agli occhi del pubblico. La selezione di un media che riflettesse i valori e l'immagine di un brand, infatti, poteva rafforzare notevolmente la percezione della sua serietà e affidabilità. Inoltre, gli inserzionisti potevano beneficiare della fiducia preesistente che il pubblico riponeva nel medium scelto per veicolare la loro pubblicità. Questo poteva portare a un trasferimento di fiducia dal canale al marchio, che si rivelava spesso cruciale nel convincere i consumatori della qualità e dell'affidabilità di un prodotto o servizio. Questa sinergia tra i mass media tradizionali e gli inserzionisti non solo facilitava la diffusione di messaggi pubblicitari su larga scala, ma forniva anche una piattaforma potente per costruire e mantenere la reputazione di un marchio attraverso l'associazione con fonti mediali affidabili e rispettate. Infine, un altro fattore per cui gli inserzionisti si affidavano alle società di comunicazione era la possibilità anche se limitata all'epoca di targetizzare il pubblico(Sissors & Baron, 2010). Questa modalità di veicolare i messaggi in modo preciso permetteva agli inserzionisti:

- **Pubblicità mirata**: Gli inserzionisti potevano scegliere programmi che si allineavano strettamente con i loro target, aumentando l'efficacia delle loro campagne. Infatti, nonostante i mass media rivolti a un pubblico generale possano avere un reach migliore, i segmenti specifici potevano garantire il pubblico target ricercato in modo da aumentare il tasso di conversione della pubblicità. Infatti, quando la pubblicità raggiunge consumatori con un interesse già espresso per una certa categoria di prodotti, aumenta la probabilità di successo e di conseguenza anche l'efficacia (Solomon, 2009).

- **Efficienza di costo**: investire in spazi pubblicitari in programmi specificamente seguiti dai loro target di mercato riduce lo spreco di risorse aumentandone l'efficienza. Gli inserzionisti possono ridurre lo spreco di risorse pubblicitarie inviate a un pubblico non interessato. Questo, di conseguenza, porta ad un'ottimizzazione del ritorno sull'investimento (ROI): con la pubblicità mirata, l'efficienza del budget pubblicitario migliora

notevolmente. Riducendo il focus ai soli segmenti di mercato rilevanti, gli inserzionisti possono ottenere un ROI più alto, poiché ogni dollaro speso è diretto verso un potenziale consumatore.

- **Sponsorizzazioni e Partnership**: Alcuni inserzionisti sceglievano di sponsorizzare interi programmi o segmenti di programmi per associare più strettamente i loro marchi con contenuti che rispecchiavano i loro valori o che erano popolari tra i loro consumatori ideali.

CANALI

I mass media tradizionali si sono storicamente distinti per la loro natura prevalentemente fisica, caratteristica che ha influenzato non solo il modo in cui i contenuti vengono distribuiti, ma anche come vengono percepiti e consumati dal pubblico (Couldry, 2000).

STAMPA (GIORNALI, RIVISTE)

La stampa, composta principalmente da giornali e riviste, rappresenta una delle forme più tradizionali di media. La natura tangibile di questi prodotti offre un'esperienza sensoriale unica: la texture della carta, l'odore dell'inchiostro e il rumore delle pagine che vengono girate contribuiscono a creare un legame più intimo e personale con il materiale letto, rendendo l'atto della lettura un'esperienza più ricca e gratificante (Baron, 2015). La stampa inoltre ha la capacità di conservare fisicamente l'informazione, rendendola un mezzo duraturo nel tempo (Carey, J. W. 1989). Questa caratteristica rende possibile il fenomeno del collezionismo che è particolarmente adatto per contenuti che le persone desiderano conservare o condividere, come articoli di grande impatto, edizioni speciali, o riviste d'arte e design.

TRASMISSIONI (TV, RADIO)

La televisione ha subito un'evoluzione significativa nel corso degli anni. Inizialmente, ciò che distingueva questo medium era la sua capacità di trasmettere immagini e suoni in diretta, agendo come una "finestra sul mondo" che offriva agli spettatori un'esperienza immediata degli eventi in tempo reale. Questa caratteristica di simultaneità è stata particolarmente valorizzata in ambiti come la trasmissione di eventi sportivi, notiziari e programmi di intrattenimento live, e ha rappresentato una rivoluzione nel modo di fruire dei contenuti mediatici. Con l'avvento della registrazione video, la televisione ha guadagnato una nuova dimensione di flessibilità nella produzione e nella programmazione dei contenuti, permettendo una maggiore manipolazione temporale e creativa delle trasmissioni (Lotz, 2007). Questa tecnologia ha ampliato le possibilità narrative e ha permesso agli emittenti di rispondere in modo più efficace alle esigenze del pubblico, offrendo programmi che potrebbero essere riprodotti e consumati al di fuori del tradizionale schema di trasmissione in diretta. Per oltre tre decenni, la televisione ha mantenuto una posizione dominante nel panorama mediatico, consolidandosi come il principale mezzo di intrattenimento di massa e la fonte più affidabile di notizie (Ellis, 2000)**.** Oltre a intrattenere, la televisione ha svolto un ruolo cruciale nell'educazione, offrendo programmi

didattici e informativi che hanno arricchito la conoscenza e la comprensione degli spettatori di tutte le età. In aggiunta, è rimasta uno dei canali pubblicitari più efficaci, influenzando significativamente il comportamento dei consumatori e le strategie di marketing delle aziende. La televisione infine funge tuttora anche da catalizzatore sociale, unendo le persone attorno a esperienze condivise. Eventi come le Olimpiadi, le elezioni presidenziali o le finali di grandi tornei sportivi sono esempi di momenti in cui il pubblico si raduna, nonostante la diversità di background e interessi, per vivere insieme avvenimenti di rilevanza collettiva. Questo medium è in grado di:

- **Catturare l'attenzione su vasta scala**: La televisione raggiunge contemporaneamente milioni di spettatori, offrendo una piattaforma potente per trasmettere notizie di rilievo nazionale e internazionale, eventi sportivi, intrattenimento e programmi educativi.

- **Influenzare l'opinione pubblica**: Data la sua vasta portata e il suo impatto immediato, la televisione è stata spesso utilizzata come strumento per forme di comunicazione strategica, incluse campagne politiche e iniziative di sensibilizzazione pubblica (Iyengar & Kinder, 1987).

- **Promuovere la cultura e l'identità collettiva**: Con la capacità di trasmettere programmi che riflettono valori culturali, tradizioni e storie, la televisione svolge un ruolo significativo nel promuovere l'identità nazionale e nella conservazione del patrimonio culturale (Schlesinger, 1991).

LA RADIO si distingue dagli altri canali per la sua immediata natura sonora che le permette di informare e intrattenere senza necessità di attenzione visiva. Questo canale è particolarmente efficace per:

- **Accompagnare il quotidiano**: che si tratti di guidare, lavorare, svolgere faccende domestiche o esercitarsi in palestra, la radio fornisce una colonna sonora di sottofondo che può arricchire l'esperienza e rendere le attività quotidiane meno monotone. La natura audio della radio permette agli ascoltatori di concentrarsi su altre mansioni mentre rimangono informati o intrattenuti. Questo è possibile perché a differenza di altri media che richiedono un'attenzione visiva e cognitiva più intensa, la radio permette di essere consumata passivamente (Crisell, 1994). Questo aspetto la rende ideale per l'ascolto durante attività che richiedono un maggiore impegno fisico o mentale in altre aree. Di conseguenza, la radio è in grado di offrire una distrazione leggera che mitiga la ripetitività delle routine quotidiane, trasformando un'attività potenzialmente noiosa o stressante in un'esperienza decisamente più piacevole. Inoltre, essa tramite la presenza di voci umane o di musica può migliorare il benessere emotivo degli ascoltatori, fornendo loro compagnia e conforto in momenti di solitudine o durante compiti meno stimolanti (Shingler & Wieringa, 1998).

- **Fornire aggiornamenti in tempo reale**: a differenza della stampa, che presenta limitazioni intrinseche legate ai tempi di stampa e distribuzione, la radio può diffondere notizie e informazioni praticamente in tempo reale. Questo aspetto è particolarmente vantaggioso in situazioni di emergenza o quando si verificano eventi che richiedono un'informazione immediata e continua quali notizie di ultima ora, condizioni meteorologiche o

traffico. Questa caratteristica d'immediata reperibilità delle informazioni è condivisa con la televisione. Tuttavia, un vantaggio significativo della radio rispetto alla televisione è la sua accessibilità e mobilità (Pease & Dennis, 1995). Mentre la televisione richiede generalmente di essere fruita in luoghi statici, come una casa o un bar, la radio può essere ascoltata ovunque, grazie alla sua presenza in dispositivi portatili e alle autoradio installate nei veicoli. Questo permette agli ascoltatori di rimanere informati anche mentre sono in movimento, sia che si trovino in viaggio, al lavoro, o svolgendo altre attività all'aperto.

- **Coltivare comunità locali**: La radio ha un forte legame con le comunità locali, offrendo una piattaforma per discutere questioni locali, promuovere eventi comunitari e supportare talenti musicali o artistici emergenti (Shingler & Wieringa, 1998).

DISTRIBUZIONE FISICA (EDICOLE, ABBONAMENTI POSTALI)

La distribuzione fisica dei media tramite edicole e abbonamenti postali aveva un impatto significativo sulla logistica e sulla strategia di mercato dei mass media tradizionali (Schudson, 1981).

Le edicole, spesso situate in punti strategici delle città, fungevano da centri di accesso immediato ai giornali e alle riviste, facilitando l'acquisto impulsivo e la circolazione quotidiana delle informazioni. Questa rete di distribuzione capillare permetteva ai lettori di accedere rapidamente alle notizie e ai contenuti editoriali, rafforzando la presenza del brand nel territorio.

Gli abbonamenti postali, invece, offrivano la comodità della consegna diretta a casa o in ufficio, rafforzando la fidelizzazione del cliente e garantendo una distribuzione regolare e prevedibile dei contenuti. Questo metodo di distribuzione creava una connessione costante tra il media e il suo pubblico, assicurando che i lettori ricevessero le loro copie puntualmente. Gli abbonamenti postali, inoltre, contribuivano a stabilire e mantenere una routine di consumo di informazioni, creando abitudini che potevano durare una vita.

Questi metodi di distribuzione fisica non solo supportavano la logistica operativa, ma influenzavano anche le strategie di marketing e la gestione delle relazioni con i clienti.

CUSTOMER RELATIONSHIP

COMUNICAZIONE UNIDIREZIONALE

La natura della comunicazione nei media tradizionali era prevalentemente unidirezionale (McQuail, 2010). I giornali, le riviste, le stazioni radio e televisive creavano e distribuivano contenuti, mentre il pubblico li consumava passivamente senza la possibilità immediata di interagire o fornire feedback diretto. La comunicazione era quindi meno dinamica e più centralizzata. In tale contesto dove il flusso di informazioni era unidirezionale e partiva dai mass media tradizionali, i contenuti erano gli unici elementi che collegavano le società di comunicazione con i loro clienti. Pertanto, la qualità e la rilevanza dei contenuti erano fattori

cruciali per fidelizzare il pubblico(Picard, 2004). Questo includeva l'investimento in giornalismo di alta qualità, programmi di intrattenimento attraenti e servizi di informazione affidabili che incoraggiassero i consumatori a tornare regolarmente. In aggiunta senza la possibilità di un feedback immediato, i media dovevano dunque lavorare costantemente per anticipare le esigenze e le aspettative del pubblico. Questo richiedeva una comprensione approfondita delle tendenze culturali e sociali e una capacità di adattamento rapido.

CREAZIONE DI ABITUDINI

La customer relationship era anche mantenuta attraverso la coerenza e la prevedibilità nella pubblicazione e nella programmazione (Fornäs, J. (2007). Gli spettatori e i lettori si affidavano a una programmazione regolare come il telegiornale serale o l'edizione settimanale di una rivista che diventava parte delle loro routine quotidiane o settimanali. Queste routine erano estremamente rilevanti, poiché i mass media tradizionali, in questo modo, riuscivano a essere una presenza costante nella vita dei consumatori diventando una fonte affidabile di informazione e intrattenimento. Questa resilienza delle abitudini è radicata nella psicologia del comportamento umano, dove le routine quotidiane forniscono un senso di stabilità e prevedibilità, due elementi fondamentali per il benessere mentale. La stabilità deriva dal sapere che alcune attività della giornata sono fisse e sotto controllo, come svegliarsi a una certa ora, fare colazione, andare al lavoro o a scuola, e così via, creando un senso di ordine e struttura. La prevedibilità, d'altro canto, permette di anticipare cosa accadrà durante la giornata, aiutando a sentirsi preparati e meno esposti a sorprese o cambiamenti inaspettati. Quando la giornata è prevedibile, il cervello può ridurre il livello di allerta e ansia, risparmiando energia per affrontare compiti più complessi o imprevisti reali. Pertanto, stabilità e prevedibilità sono cruciali per gestire la paura e l'ansia legate all'incertezza che può essere stressante perché non si sa cosa aspettarsi, e questo può far sentire vulnerabili. Le routine quotidiane, fornendo un quadro stabile e prevedibile, aiutano quindi a sentirsi più sicuri e meno ansiosi. Riuscire a creare un'abitudine attraverso un prodotto mediatico, pertanto, era una strategia vincente. Una volta che i consumatori integravano un programma televisivo, una rubrica giornalistica o una rivista nella loro routine, diventava più difficile per loro abbandonarla: i media tradizionali, come i giornali consegnati ogni mattina o i programmi televisivi serali, fornivano ai consumatori una sensazione di stabilità e prevedibilità. Questo punto di ancoraggio emotivo contribuiva a strutturare la giornata delle persone, offrendo un momento di pausa e riflessione che era rassicurante nella sua regolarità. La ripetitività di questi momenti mediatici conseguentemente creava un senso di comfort. Le persone sapevano che avrebbero trovato notizie, intrattenimento o commenti di cui si fidavano, e questa affidabilità costruiva un legame di fiducia e affetto con il media (Scannell, 1996). Il leggere il giornale con il caffè del mattino o guardare il telegiornale dopo cena così diventava un rituale e un momento di stabilità e continuità. I media che riuscivano a inserirsi nelle routine quotidiane dei consumatori costruivano non solo una relazione di fiducia ma anche di dipendenza, che si traduceva in una maggiore fedeltà e, di conseguenza, in una base di utenti più stabile (Couldry, 2004). Il

desiderio giocava un ruolo cruciale nel rafforzare questo legame. I consumatori attendevano con maggiore impazienza le nuove edizioni delle loro pubblicazioni preferite, se sapevano che avrebbero trovato contenuti correlati e aggiornamenti che costruivano sui precedenti. Questa aspettativa creava un ciclo di anticipazione e soddisfazione che aumentava l'affezione verso il media (Ellis, J. (2000). Per tale motivo molti prodotti mediatici erano progettati per essere parte di una narrazione continua: gli articoli di giornale, le serie televisive, e persino le rubriche settimanali offrivano sviluppi continui e informazioni nascoste che collegavano le edizioni precedenti a quelle future. Questo incoraggiava i lettori e gli spettatori a mantenere un legame costante con il media per seguire l'evoluzione delle storie e delle informazioni. Pertanto, la fidelizzazione del pubblico nei mass media tradizionali non si basava esclusivamente sulla qualità dei contenuti, ma anche sulle emozioni favorite da un coinvolgimento a lungo termine. Tuttavia, mantenere questo coinvolgimento e le abitudini del pubblico presentava delle sfide significative. Poiché l'emotività giocava un ruolo cruciale, era importante considerare che potessero emergere anche emozioni negative. Un forte legame emotivo, di conseguenza, significava anche che qualsiasi disappunto o insoddisfazione poteva avere un impatto significativo negativo. Interruzioni nella regolarità della pubblicazione o un declino nella qualità dei contenuti potevano rompere questo legame, portando a una perdita di fiducia e, di conseguenza, a una diminuzione del pubblico (Day, 2003). Ad esempio, se un quotidiano non veniva consegnato puntualmente o se un programma televisivo veniva cancellato improvvisamente, i consumatori potevano sentirsi delusi e traditi. Questo disorientamento e insoddisfazione potevano spingere il pubblico a cercare alternative più affidabili se reiterati. Recuperare il pubblico perso a causa di interruzioni o cali di qualità richiedeva uno sforzo significativo e, spesso, non garantiva risultati immediati poiché una volta che le persone cambiano abitudine, tendono a mantenere la nuova routine. La stabilità e l'affidabilità erano quindi elementi essenziali per mantenere la fidelizzazione.

PROMOZIONI E OFFERTE SPECIALI

Un'altra funzione del customer relationship oltre a quello di fidelizzare i consumatori è quella di acquisirne nuovi. Per incentivare nuovi abbonamenti o premiare la fedeltà, i media tradizionali spesso lanciavano promozioni e offerte speciali. Queste potevano includere tariffe scontate per gli abbonamenti, pacchetti promozionali che includevano diversi tipi di pubblicazioni, o regali premium come enciclopedie o collezioni di musica. Inoltre, i media tradizionali spesso partecipavano a sponsorizzazioni di eventi o ne organizzavano di propri per aumentare l'engagement e la visibilità del brand. Questi eventi permettevano un contatto più diretto e personale con il pubblico con la possibilità di offrire loro esperienze uniche e memorabili, rafforzando così il legame tra il brand mediatico e i suoi consumatori.

CUSTOMER SERVICE

Sebbene molto limitato rispetto agli standard odierni, il servizio clienti nei media tradizionali svolgeva un ruolo critico per il mantenimento e la fidelizzazione del pubblico. Le redazioni gestivano le richieste e i reclami degli abbonati principalmente tramite telefono o corrispondenza postale, cercando di risolvere problemi legati

alla consegna, alla fatturazione o al contenuto. Nonostante la natura relativamente unidirezionale della comunicazione, i mass media tradizionali consentivano un certo grado di interazione comunitaria, che era cruciale per coinvolgere il pubblico e farlo sentire parte del discorso mediatico. Altri mezzi che permettevano un feedback del pubblico, oltre alla comunicazione telefonica e alla corrispondenza postale, includevano lettere al redattore, interviste con il pubblico, sondaggi e call-in in programmi radiofonici e televisivi. Questo servizio era essenziale per mantenere la soddisfazione del pubblico e per affrontare tempestivamente eventuali disservizi. Esso aveva un impatto positivo sulla fidelizzazione del pubblico attraverso:

- **Creazione di legami personali**: la gestione efficace del servizio clienti contribuiva a creare legami personali tra il pubblico e i media. La possibilità di comunicare direttamente con le redazioni e di vedere le proprie opinioni pubblicate o ascoltate rafforzava il senso di appartenenza e di fiducia nei confronti del media.

- **Aumento della credibilità**: affrontare e risolvere i problemi segnalati dagli abbonati in modo tempestivo e professionale aumentava la credibilità del media. La reattività e l'affidabilità nella gestione delle problematiche dei clienti erano viste come indicatori di serietà e competenza.

- **Coinvolgimento attivo**: Le opportunità di interazione permettevano al pubblico di sentirsi parte attiva del processo mediatico. Questo coinvolgimento aumentava il senso di partecipazione e la connessione emotiva con il media.

Tuttavia, questi impatti erano assai limitati a causa delle sfide rilevanti dell'epoca:

• **Velocità di Risposta**: Uno dei principali limiti del servizio clienti nei media tradizionali era la lentezza nella gestione delle comunicazioni, soprattutto quelle postali. Questo poteva portare a ritardi nella risoluzione dei problemi e a frustrazione tra gli abbonati.

• **Portata dell'Interazione**: La natura unidirezionale e limitata delle interazioni significava che solo una piccola parte del pubblico poteva partecipare attivamente. La maggior parte del pubblico consumava passivamente i contenuti senza avere molte opportunità di interagire.

• **Accesso Limitato:** Non tutti i membri del pubblico avevano uguale accesso ai mezzi per contattare le redazioni, come il telefono o la posta. Questo poteva creare disparità nell'accesso al servizio clienti e nella possibilità di interagire con il media.

ATTIVITÀ CHIAVE

Prima dell'era di Internet, i mass media tradizionali, come giornali, riviste, televisione e radio, si basavano su una serie di attività chiave per garantire il loro funzionamento efficace e la loro sostenibilità economica. Queste attività erano essenziali non solo per la produzione e la distribuzione di contenuti, ma anche per generare le entrate necessarie a sostenere le operazioni giornaliere. Esaminiamo queste attività più dettagliatamente:

RACCOLTA DI NOTIZIE E CREAZIONE DI CONTENUTI

La raccolta di notizie e la creazione di contenuti sono sempre state le attività fondamentali dei mass media tradizionali. Questo processo include diverse fasi cruciali, Harcup nel suo libro "Journalism: Principles and practice" (2015) li suddivide in:

1) **Ricerca e Raccolta**: I giornalisti cercano e raccolgono notizie attraverso varie fonti, inclusi report sul campo, interviste, conferenze stampa, e comunicati ufficiali. Questo richiede una rete vasta e organizzata di corrispondenti e reporter che possono coprire un ampio spettro di argomenti e località geografiche.
2) **Verifica delle Informazioni:** Un passo critico nella creazione di contenuti è la verifica delle informazioni raccolte per assicurare la loro accuratezza. Questo include il controllo delle fonti e la conferma dei fatti, essenziale per mantenere la credibilità del media.
3) **Produzione di Contenuti:** Dopo la raccolta e verifica delle informazioni, i contenuti vengono redatti, editati e, nel caso di radio e televisione, prodotti in formati audiovisivi. Questo richiede la collaborazione di redattori, grafici, videomaker e tecnici audio.
4) **Approvazione Editoriale**: Prima della pubblicazione o della trasmissione, i contenuti passano attraverso vari livelli di approvazione editoriale per garantire che siano in linea con le politiche editoriali dell'organizzazione mediatica.

STAMPA E TRASMISSIONE

La stampa e la trasmissione sono le attività che effettivamente portano i contenuti ai consumatori.

MANUTENZIONE TECNOLOGIE

L'attività di manutenzione delle attrezzature di stampa e trasmissione era di fondamentale importanza nel contesto dei mass media tradizionali in quanto garantiva:

- **Continuità Operativa**: un guasto tecnico può causare interruzioni significative nella programmazione e nella distribuzione dei contenuti, che possono portare a perdite di audience e di entrate pubblicitarie (Friedman, 2014). La regolarità e l'affidabilità sono infatti pilastri fondamentali su cui si basa la fiducia tra i media e il loro pubblico. Interruzioni frequenti possono erodere questa fiducia, portando a percepire l'organizzazione come inaffidabile o incompetente. Questo può indurre spettatori, lettori e inserzionisti a cercare alternative più affidabili. Oltre ai costi immediati di riparazione, le interruzioni possono quindi infliggere danni a lungo termine alla fiducia e alla fedeltà del pubblico, riflettendosi negativamente sulle entrate e potenzialmente precipitando la società in una crisi finanziaria.

- **Qualità del Contenuto**: le attrezzature ben mantenute inoltre sono cruciali per mantenere l'alta qualità del contenuto prodotto. Nel caso della stampa, per esempio, attrezzature non adeguatamente mantenute possono portare a stampe di bassa qualità che potrebbero non essere leggibili o attraenti per il lettore. Nel contesto delle trasmissioni radiofoniche e televisive, un equipaggiamento difettoso può portare invece a problemi di audio o di qualità del segnale, compromettendo significativamente l'esperienza dell'utente finale (Whitaker & Benson, 2013. Questi problemi di qualità possono dissuadere il pubblico dal consumare ulteriormente i prodotti mediatici offerti, e portare allo stesso scenario visto con l'interruzione della continuità operativa.

- **Efficienza Costi**: la manutenzione regolare delle attrezzature nei mass media tradizionali è una pratica essenziale che contribuisce significativamente all'efficienza dei costi operativi. Implementare una gestione proattiva della manutenzione permette non solo di prevenire guasti gravi che potrebbero risultare in riparazioni costose o nella necessità di sostituire interamente le attrezzature, ma anche di pianificare in modo strategico gli interventi. (Field, 2012). Questo approccio riduce al minimo il tempo di inattività (downtime), massimizzando così l'utilizzo efficiente delle risorse.

VENDITA DI SPAZI PUBBLICITARI

La vendita di spazi pubblicitari era una delle attività critiche per la generazione di entrate e questa attività richiedeva la gestione delle relazioni con gli inserzionisti lo sviluppo di pacchetti pubblicitari che si adattassero alle diverse esigenze di quest'ultimi.

RISORSE CHIAVE

REDAZIONI E GIORNALISTI

La forza e l'integrità di qualsiasi organizzazione mediatica tradizionale risiedevano nelle sue redazioni e nei suoi giornalisti. Essi erano la spina dorsale dell'operato giornalistico, responsabili della produzione dei media. La creazione di articoli, reportage e contenuti multimediali rappresentava una componente cruciale per i mass media tradizionali, essendo diretta non solo a informare il pubblico ma anche a mantenere il suo coinvolgimento e interesse. Questa produzione di contenuti di alta qualità si fondava su una serie di elementi chiave che includevano le competenze professionali dei giornalisti, la loro capacità di innovare e di rispondere creativamente agli eventi, oltre alle direttive redazionali che definivano il design e lo stile di presentazione dei contenuti. La qualità del giornalismo era profondamente ancorata alle competenze di ricerca, scrittura e narrazione dei giornalisti. Queste abilità professionali erano essenziali, ma altrettanto cruciale era la loro capacità di infondere creatività nell'elaborazione dei contenuti. I giornalisti dovevano saper utilizzare efficacemente gli elementi narrativi, adattare il tono e lo stile per rispondere alle esigenze specifiche del pubblico. La trasformazione di una notizia grezza in un racconto coinvolgente era vitale per catturare e mantenere l'attenzione degli spettatori o lettori. Parallelamente, uno dei ruoli delle direttive redazionali era quello di stabilire standard per il design, il layout e lo stile che contribuivano a mantenere una coerenza visiva

e concettuale attraverso i vari contenuti pubblicati. Questo non solo rafforzava il riconoscimento del brand dei media, ma facilitava anche la navigazione dei contenuti da parte del pubblico, permettendo agli utenti di familiarizzare con il formato del media. Le redazioni dovevano essere altresì dinamiche e reattive ai cambiamenti nelle preferenze e nelle aspettative del loro pubblico al fine di garantire che i media rimanessero pertinenti e stimolanti.

Questa interazione tra le abilità individuali dei giornalisti e le direttive strategiche delle redazioni creava una sinergia potente che poteva influenzare notevolmente il successo di un'organizzazione mediatica. I giornalisti apportavano le loro prospettive uniche, esperienze e creatività nel processo di produzione dei contenuti, mentre le linee guida redazionali garantivano che tutti i contenuti riflettessero gli obiettivi complessivi del media, sostenendo così l'immagine e l'etica del brand. In questo modo, giornalisti e redazioni operavano come risorse chiave, la cui collaborazione era fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi editoriali e commerciali del media (Tunstall, 1971).

TECNOLOGIE DI STAMPA E TRASMISSIONE

Oltre le risorse umane fondamentali sono anche le tecnologie fisiche che permettono l'attività delle società di comunicazione. Le tecnologie impiegate nella stampa e nella trasmissione erano vitali per la produzione e la diffusione dei contenuti mediatici.

Macchinari per la stampa: rotative offset, impianti di piegatura, sistemi di taglio e rifilatura, macchine per la rilegatura.

Attrezzature di Trasmissione: trasmettitori, antenne, mixer audio e video, console di regia, microfoni e cuffie, camere e telecamere e server e archiviazione digitale-

CONTENUTI E ARCHIVI

I contenuti e gli archivi rappresentavano una risorsa chiave per la documentazione storica e la riutilizzazione di materiali precedenti: gli archivi permettevano ai media di conservare e riutilizzare contenuti preziosi Cook, T. (2011). Gli archivi di contenuti, quindi, rappresentano una vasta biblioteca di materiale storico che può essere utilizzato in svariati modi. Questi archivi non solo fungevano da deposito di informazioni passate, ma servivano anche come strumento vitale per la produzione di nuovi contenuti e la gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione, oltre ad offrire anche contesti essenziali che potessero significativamente arricchire la comprensione e la narrazione degli eventi attuali (Miller, 2013). Di seguito sono riportate le varie funzioni che svolgono/gevano gli archivi:

1) **Conservazione del Patrimonio Informativo:** gli archivi consentono ai media di conservare sistematicamente articoli, video, fotografie, registrazioni audio e altri tipi di contenuti prodotti nel corso degli

anni. Questa conservazione aiuta a proteggere il patrimonio informativo di un'organizzazione contro il rischio di perdite dovute a danni fisici o tecnologici.

2) **Riutilizzo dei Contenuti**: i contenuti archiviati possono essere riutilizzati in vari modi, come:

- Ripubblicazione: articoli o segmenti possono essere ripubblicati in occasione di anniversari significativi ricorrenze, offrendo una prospettiva storica agli eventi attuali.

- Produzione di Retrospezioni: Gli archivi sono una miniera d'oro per la produzione di contenuti che esaminano l'evoluzione di particolari temi o storie nel tempo.

- Supporto: Materiali d'archivio sono spesso utilizzati come fonti primarie in documentari o programmi speciali che richiedono una narrazione approfondita e contestualizzata.

3) **Ricerca** che permetteva:

- Spunti per Nuove Storie: scoprire vecchie storie o informazioni che potrebbero non essere state completamente esplorate o comprese al momento della loro prima pubblicazione

- Tracciare Evoluzioni e Modelli: studiare come certi fenomeni, questioni politiche, economiche o sociali si sono sviluppati nel tempo.

- Prevedere Tendenze Future: prevedere possibili futuri sviluppi in vari campi basandosi su dati storici.

4) **Verifica delle informazioni** per:

- Confrontare Informazioni: Accedere a dati storici per confrontare le informazioni attuali con quelle passate, aumentando l'accuratezza della reportistica.

- Verificare Citazioni e Riferimenti: Verificare la precisione delle citazioni o riferimenti storici presenti nei nuovi contenuti.

- Gestire la Proprietà Intellettuale: La gestione degli archivi implicava anche la protezione della proprietà intellettuale, assicurando che i contenuti originali fossero preservati e utilizzati in modo appropriato

5) **Educazione e Formazione**: gli archivi possono servire come strumento didattico per la formazione dei nuovi giornalisti, fornendo loro esempi concreti di eccellenza giornalistica, errori passati e l'evoluzione dello stile editoriale.

PARTNER CHIAVE

FORNITORI DI MATERIE PRIME

I fornitori di materie prime come carta, inchiostro e le attrezzature necessarie rappresentavano una risorsa cruciale per le società di comunicazione, i quali dipendevano dalla qualità e dalla costante disponibilità di

questi materiali per la produzione quotidiana o periodica. Grazie a questi partner, le società di comunicazione potevano ottenere un maggiore controllo sulla qualità e sui costi di produzione. La qualità della carta e dell'inchiostro influenzava direttamente l'aspetto visivo e la percezione del prodotto finito migliorando l'esperienza di lettura per il pubblico e l'immagine del brand (Kipphan, 2001). Per quanto riguarda i costi invece la negoziazione dei prezzi con i fornitori era un aspetto fondamentale delle relazioni commerciali. Stabilire accordi favorevoli permetteva alle aziende di ridurre i costi di produzione e aumentare i margini di profitto. Inoltre, la scelta di fornitori affidabili assicurava una fornitura costante di materiali, evitando ritardi nella produzione che potevano compromettere la distribuzione dei prodotti.

DISTRIBUTORI E RIVENDITORI PER LA DISTRIBUZIONE FISICA

La distribuzione fisica era vitale per garantire che giornali e riviste raggiungessero efficacemente il pubblico. Distributori e rivenditori giocavano un ruolo chiave in questo processo, formando una rete essenziale per la logistica, che permetteva una maggiore copertura geografica e un incremento del volume delle vendite grazie alla loro capacità di attrarre clienti.

AGENZIE PUBBLICITARIE

Le agenzie pubblicitarie erano partner fondamentali per la monetizzazione dei contenuti media. Queste agenzie fungevano da intermediari tra i media e le aziende che desideravano pubblicizzare i loro prodotti o servizi.

STRUTTURA DEI COSTI

COSTI OPERATIVI E DI PRODUZIONE: comprendono tutte le spese legate alla produzione fisica e alla trasmissione di contenuti.

COSTI DI CREAZIONE E ACQUISIZIONE DI CONTENUTI: creare o acquisire contenuti richiedeva investimenti sostanziali, in materiali di ricerca e viaggi, diritti di trasmissione e licenze e particolarmente in termini di stipendi.

COSTI DI DISTRIBUZIONE E LOGISTICA

COSTI DI MARKETING: pubblicità, promozioni e sconti e relazioni pubbliche e gestione della comunità.

La predominanza di costi fissi nei mass media tradizionali significava che queste organizzazioni dovevano sostenere un livello significativo di spese indipendentemente dalle fluttuazioni di breve termine nel reddito. Questo rendeva i media tradizionali particolarmente sensibili ai cambiamenti a lungo termine nel comportamento dei consumatori o nelle tecnologie di distribuzione. La struttura dei costi fissi elevati richiedeva che i media tradizionali raggiungessero e mantenessero volumi di produzione e vendita relativamente alti per coprire le spese e generare profitto(Hoskins, 2004). Di conseguenza, qualsiasi calo significativo nelle vendite o nei ricavi pubblicitari poteva avere impatti finanziari gravi e immediati, spingendo

queste organizzazioni a cercare modi per ridurre i costi fissi e/o diversificare le entrate per migliorare la loro resilienza finanziaria.

REVENUE STREAMS

VENDITE DI COPIE SINGOLE E ABBONAMENTI

Nel suo libro del 1989, Picard identifica le seguenti fonti di ricavi:

• **Copie Singole:** La vendita di giornali e riviste attraverso edicole, rivenditori e altri canali di vendita al dettaglio. Il prezzo di vendita era determinato in base al costo di produzione, alla concorrenza di mercato e al valore percepito dal consumatore.

• **Abbonamenti**: Offerte per la consegna periodica di una pubblicazione direttamente agli abbonati, spesso a un prezzo ridotto rispetto all'acquisto di singole copie. Gli abbonamenti fornivano una fonte di entrate stabile e prevedibile, aiutando le redazioni a pianificare le tirature e a gestire meglio le scorte.

VENDITE DI SPAZI PUBBLICITARI SU GIORNALI, RIVISTE E TRASMISSIONI

Nel lavoro di Albarran (2006), la pubblicità è descritta come una significativa fonte di ricavi:

• **Pubblicità stampata**: giornali e riviste vendevano spazi pubblicitari a imprese e agenzie, con tariffe basate sulla dimensione dell'annuncio, sulla posizione all'interno della pubblicazione e sul pubblico target della rivista o del giornale.

• **Pubblicità in trasmissione**: Le stazioni radio e televisive vendevano blocchi di tempo agli inserzionisti per spot pubblicitari. I prezzi variavano in base al segmento di tempo (prime time vs. fasce orarie meno popolari), alla popolarità del programma e alla portata del pubblico. A differenza della pubblicità televisiva e radiofonica, che esercita un impatto emotivo più immediato, la pubblicità su stampa può essere meglio targettizzata e persuasiva in termini di contenuto dettagliato.

VENDITE DI DIRITTI DI CONTENUTO E SINDACAZIONE

La vendita di diritti di contenuto e la sindacazione rappresentavano una fonte di entrate supplementare per i creatori di contenuti originali(Picard,1989):

• **Sindacazione di Articoli e Fumetti**: giornali e riviste potevano vendere i diritti di pubblicazione dei loro contenuti esclusivi ad altri media in diverse regioni o paesi. Questo includeva frequentemente colonne editoriali popolari, fumetti e articoli specializzati.

• **Licensing di Contenuti per la Trasmissione**: programmi di successo, come show televisivi e serie radiofoniche, potevano essere licenziati ad altre stazioni o reti, nazionali e internazionali, per la messa in onda.

• **Ridistribuzione e Adattamenti**: i diritti per adattare contenuti originali in altri formati, come libri, film o serie televisive, potevano essere venduti a terze parti, generando ulteriori entrate.

Per quanto riguarda i business model post-digitali, gli elementi tradizionali rimangono essenziali e rilevanti, dimostrando come l'avvento del digitale sia stato complementare piuttosto che sostitutivo. Tuttavia, per una migliore comprensione del panorama online, questi aspetti tradizionali saranno considerati meno approfonditamente.

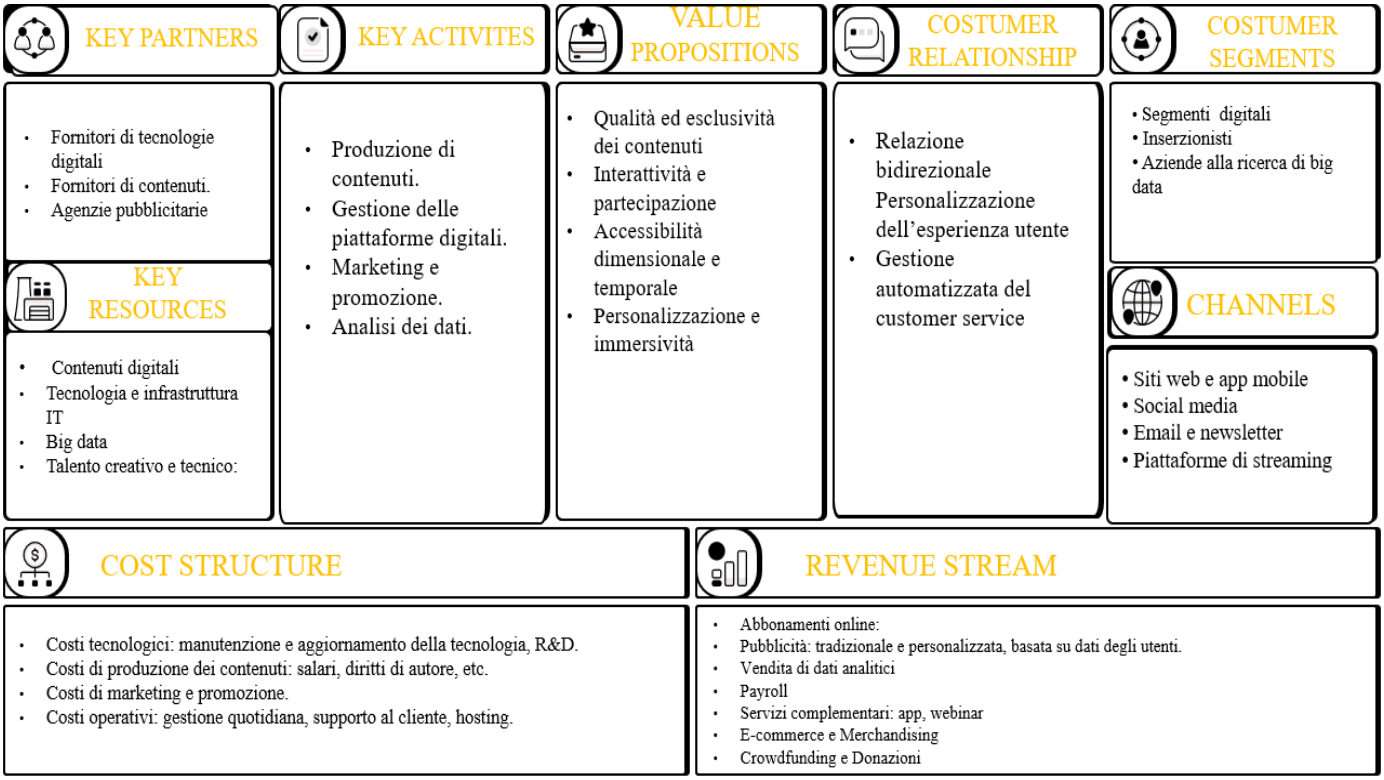


Grafico 2

VALUE PORPOSITION

QUALITÀ E ESCLUSIVITÀ DEI CONTENUTI

Come per le società tradizionali la qualità e esclusività dei contenuti rimane un fattore cruciale per attirare il pubblico. Le motivazioni rimangono pressoché uguali a quelle precedentemente viste. Il mondo online però ha visto il moltiplicarsi dei contenuti che fa sì che il livello della qualità debba salire. Quindi un ruolo crucialo lo svolgono la presentazione e l'affidabilità dei contenuti. La presentazione deve adattarsi ai nuovi bisogni digitali, tenendo conto delle differenze tra formati fisici ed elettronici. Il formato elettronico permette l'uso di elementi audiovisivi nonché di formati multimediali, migliorando l'esperienza. Per quanto riguarda l'affidabilità questa deve essere massima in quanto si susseguono due fenomeni nel mondo digitale:

- Misinformazione Digitale: La diffusione di fake news e la manipolazione delle informazioni attraverso le piattaforme digitali hanno portato a un'era di "post-verità", dove le emozioni e le credenze personali

prevalgono sui fatti oggettivi (McNair, 2017). Tuttavia, un errore nel distribuire informazioni non verificate e spesso fuorvianti può essere irreparabile, poiché la verità tende a emergere grazie alle numerose fonti disponibili. Un tale errore danneggia la reputazione danneggiata e questo effetto nell'online è amplificato tramite la portata che raggiunge e la velocità con cui lo fa non dando tanto tempo a riparare il fatto compromettendo la credibilità e la fiducia del pubblico (Wardle & Derakhshan, 2017). Le società di comunicazione devono quindi essere particolarmente diligenti nella verifica delle informazioni e nell'adozione di standard editoriali rigorosi per evitare tali rischi e mantenere l'integrità dei loro contenuti.

- Declino della Fiducia nei Media: La fiducia nel giornalismo tradizionale è diminuita drasticamente, con un numero crescente di persone che si rivolge a blogger e influencer online per ottenere informazioni (Newman, 2021). Sebbene l'affidabilità dei media tradizionali possa giocare un ruolo importante nel riconquistare il pubblico, non è sufficiente da sola. Le nuove figure, come i blogger e gli influencer, godono di un legame di fiducia, interattività e gratitudine elevato con il loro pubblico, nonché di un accesso più veloce e diretto ai loro contenuti.

ACCESSIBILITÀ DIMENSONALE E TEMPORALE

L'accessibilità delle informazioni è aumentata grazie a strumenti che permettono di accedervi ovunque e in qualsiasi momento. Questo significa che le persone da tutto il mondo possono connettersi e, allo stesso tempo, i canali digitali permettono alle società di comunicazione di raggiungere questo pubblico global con una facilità mai vista prima. Tuttavia, questa maggiore accessibilità comporta anche sfide considerevoli. La concorrenza è più intensa poiché i consumatori hanno accesso a una quantità quasi infinita di contenuti provenienti da tutto il mondo. Questa possibilità di un 'ampia scelta nel mondo online fa sì che le società possono si trovano trovarsi a competere non solo con competitors locali ma anche globali e talvolta anche con figure esterne da questo settore (Picard, 2011). Per quanto riguarda la temporalità della comunicazione, mentre i mass media tradizionali erano vincolati da cicli di produzione e distribuzione che imponevano ritardi significativi tra la raccolta delle informazioni e la loro pubblicazione, l'era digitale ha eliminato quasi completamente questi ostacoli temporali. Ora, le notizie possono diffondersi in modo quasi istantaneo, spesso direttamente dal pubblico piuttosto che attraverso canali editoriali formali. Questo immediato flusso di informazioni tende a concentrarsi sull'essenza delle notizie piuttosto che sui dettagli minuziosi, modificando così le priorità informative. Tuttavia, la velocità di diffusione delle notizie, sebbene importante, ha perso parte della sua preminenza, cedendo il passo ad altri aspetti cruciali nell'ambito della comunicazione mediatica. In un ambiente digitale saturo, dove le fonti di informazione sono numerose e l'utente medio tende a passare rapidamente da un contenuto all'altro attraverso lo scrolling sui social media, diventa essenziale catturare l'attenzione del consumatore piuttosto che essere semplicemente i primi a diffondere una notizia **(**Wu, 2016). In questo contesto, è fondamentale evitare strategie di clickbaiting che, pur attirando l'attenzione possono erodere la fiducia e compromettere la relazione a lungo termine con il pubblico. Questa accessibilità, però,

può essere un'arma a doppio taglio, poiché impone la garanzia di un accesso on demand. Se tale garanzia venisse meno potrebbe avere impatti negativi. Gli utenti, abituati alla disponibilità immediata dei contenuti, possono perdere fiducia e interesse se riscontrano difficoltà nell'accesso e persino nella fruizione di quest'ultimi. Questo può portare a una diminuzione del traffico e delle entrate, oltre a danneggiare la reputazione dell'azienda. Pertanto, è essenziale investire in infrastrutture tecnologiche robuste e in strategie di gestione dei contenuti per assicurare un'esperienza utente fluida e soddisfacente (Sharma& Lijuan, 2014). Quindi l'accessibilità ha contemporaneamente ampliato la portata del pubblico raggiungibile ma allo stesso tempo ha aumentato la difficoltà della loro cattura causa di una concorrenza feroce e una saturazione informativa.

INTERATTIVITÀ E PARTECIPAZIONE

L'interattività permessa da Internet conduce il pubblico a un coinvolgimento maggiore non solo con le società di comunicazione stesse ma soprattutto con altre persone del pubblico stesso (Jenkins, Ford, & Green, 2013). Quindi un consumatore può interagire sia con la società di comunicazione sia con altri consumatori o solamente con una di queste. Talvolta quando si interagisce con le società il consumatore danno i feedback tramite i nuovi tools permessi dalla digitalizzazione come i commenti, i likes, dislikes, reazioni i quali sono fondamentali per le società di comunicazione per migliorare la loro offerta tramite analisi dettagliate di questi. Tale interattività inoltre fa sì che i bisogni del pubblico non si limitino solo al ricevere l'informazione ma si estende anche ad altri quali possono essere divertimento o status (Zillmann & Vorderer, 2000). Gli utenti non vogliono solo l'informazione e basta ma lo potrebbero volere anche che questi sia posta in maniera divertente ove possibile. I meme o i video divertenti sono due strumenti che dominano i social media rendendo possibile le figure di influencer o pagine web gestite da non professionisti ma semplici persone con milioni di followers. Le persone non si limitano a consumare contenuti digitali, ma cercano anche di interagire tra di loro attraverso commenti e reazioni, rendendo l'esperienza più coinvolgente. Le piattaforme di streaming, come Twitch, sono un esempio significativo di questo fenomeno. Twitch permette un'interazione completa tra lo streamer e i suoi follower con una chat in tempo reale, creando una comunità dinamica e attiva (Taylor, 2018). Gli streamer, attraverso i loro contenuti, riescono ad attirare migliaia, se non milioni, di spettatori, dimostrando come l'interazione e la partecipazione sul web siano fattori cruciali per il successo.

PERSONALIZZAZIONE E IMMERSIVITÀ

La personalizzazione ha rivoluzionato il panorama delle società di comunicazione, consentendo un coinvolgimento più profondo del pubblico. Grazie agli strumenti digitali, è possibile registrare feedback e analizzare i comportamenti degli utenti per offrire contenuti mirati. Questa capacità di adattare i contenuti alle specifiche preferenze del pubblico non solo aumenta la rilevanza e l'efficacia della comunicazione, ma anche la soddisfazione e l'engagement degli utenti. Il mondo online inoltre permette di superare i limiti dello spazio fisico, consentendo la creazione e distribuzione di contenuti di nicchia. Le società di comunicazione possono

quindi soddisfare una vasta gamma di interessi specifici e di conseguenza di diversificare l'offerta. L'immersività migliora ulteriormente l'esperienza utente, rendendo i contenuti non solo informativi ma anche coinvolgenti. L'utilizzo di tecnologie avanzate come la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR) permette di creare esperienze altamente immersive che catturano l'interesse del pubblico andando a stimolare sensi come vista, l'udito e il tatto andando ad amplificare la fantasia e le emozioni durante l'esperienza andando effettivamente a "vivere" le notizie.

CANALI

Prima dell'Internet, i mass media dipendevano principalmente da canali fisici come giornali, riviste, e trasmissioni televisive. Ora, i contenuti digitali possono essere distribuiti tramite siti web, applicazioni mobili, e-mail e newsletter piattaforme di streaming e social media, raggiungendo un pubblico globale istantaneamente. I nuovi canali digitali hanno permesso così di distribuire i contenuti mediatici in nuove forme. L'impatto dei canali digitali sui business model tradizionali delle società di comunicazione è stato profondo e ha trasformato molteplici aspetti della loro operatività e strategia. I principali cambiamenti di questi canali rispetto a quelli tradizionali sono: accessibilità e portata globale, nuove fonti di ricavo, personalizzazione, accesso on-demand, engagement e feedback in tempo reale, brand building e community development, raccolta e analisi dei dati.

RELAZIONI CON I CLIENTI

RELAZIONE BIDIREZIONALE

L'avvento di Internet ha trasformato radicalmente la dinamica di interazione tra i mass media e il loro pubblico, rendendo possibile un dialogo diretto e bidirezionale attraverso l'uso di commenti, forum e social media. Questa evoluzione ha permesso di instaurare relazioni più personali e coinvolgenti con gli utenti, i quali ora possono partecipare attivamente alla discussione, alla diffusione e alla creazione delle informazioni. L'economia dell'informazione in rete, concetto introdotto da Yochai Benkler, descrive le nuove modalità di produzione di informazione, cultura e conoscenza emergenti con l'evoluzione tecnologica. Questo modello si caratterizza per una struttura orizzontale e decentralizzata, dove chiunque può contribuire alla creazione di contenuti senza necessitare di infrastrutture tecnologiche proprietarie per la diffusione. Un tale approccio paritario alla produzione di informazione, basato su logiche non commerciali, trasforma gli individui da semplici riceventi passivi di informazione a produttori attivi, motivati da ragioni psicologiche e sociali a condividere le loro risorse e abilità con altri utenti della rete (Benkler, 2006). In questo contesto, gli utenti del web, partecipando attivamente alla creazione di contenuti, diventano "prosumer" ovvero individui che sono contemporaneamente produttori e consumatori di contenuti. Piattaforme come Facebook, Twitter e YouTube consentono una demarcazione sempre meno netta tra chi produce contenuti e chi li riceve, permettendo agli utenti di generare e diffondere informazioni quindi di contribuire alla conoscenza collettiva e alla cultura in

maniera significativa. Questa rivoluzione ha portato a un cambiamento sostanziale nelle modalità con cui le informazioni vengono create, distribuite e consumate, arricchendo il panorama mediatico e aumentando il livello di coinvolgimento e partecipazione del pubblico (Castells, 2009). Questo ha comportato la transizione da una sfera pubblica dominata dai mass media tradizionali a una sfera pubblica in rete rappresentando un cambiamento significativo per la società nel suo insieme. La necessità di capitali ingenti per le infrastrutture di trasmissione è stata eliminata, democratizzando la produzione di contenuti e consentendo una più ampia partecipazione alla sfera pubblica (Benkler, 2006). Questo consente una pluralità di voci e riduce il potere monopolistico dei mass media tradizionali, promettendo una sfera pubblica più ricca e democratica, dove la discussione pubblica è alimentata dalla partecipazione attiva di milioni di individui (Dahlgren, 2009).

PERSONALIZZAZIONE DELL'ESPERIENZA UTENTE

Un'altra caratteristica distintiva della customer relationship nell'era digitale è la personalizzazione. Questo aspetto si manifesta in modo molto più pronunciato rispetto al passato, grazie alla natura bidirezionale della comunicazione. In altre parole, la personalizzazione non è più unidirezionale, ovvero esclusivamente dal lato delle società di comunicazione che cercano di adattare i contenuti per soddisfare le esigenze del pubblico. Oggi, il consumatore ha un ruolo attivo e centrale nella definizione e nella scelta dei contenuti mediali da fruire. La trasformazione del panorama informativo moderno è il risultato di molteplici fattori che hanno ridisegnato il modo in cui le persone consumano e interagiscono con i contenuti. Uno dei principali cambiamenti è l'aumento dell'offerta informativa. Questo fenomeno ha generato un sovraccarico informativo, con una sovrastimolazione di canali e fonti, spesso contrastanti tra loro, permettendo si agli utenti di scegliere cosa vogliono ma allo stesso tempo aggiungendo una maggiore complessità nel processo decisionale (Bawden & Robinson, 2009). La vasta possibilità di scelta degli utenti su cosa consumare crea diversi segmenti e di conseguenza una maggiore frammentazione dell'audience. Questa frammentazione delle audience, quindi, supera quella semplice dei medium utilizzati, come Internet per i giovani e la televisione per gli anziani, ma si estende anche sui contenuti preferiti. Ad esempio, un utente potrebbe preferire leggere articoli di approfondimento su temi scientifici, mentre un altro potrebbe scegliere di seguire notizie di attualità e politica, portando a una stratificazione e segmentazione dell'informazione. In questo contesto, emerge il concetto di "post-broadcast democracy," dove è possibile evitare del tutto le informazioni pubbliche o politiche, dedicandosi esclusivamente all'intrattenimento (Prior, 2007). Anche se alcuni, come Holbert, sostengono che non sia completamente possibile evitare tutte le informazioni, la possibilità di scegliere esclusivamente contenuti di intrattenimento o di proprio interesse è una realtà. Questo porta le persone a rifugiarsi nelle loro "echo chambers," dove si evitano forme di dissonanza cognitiva (Sunstein, 2009). Gli individui si isolano in ambienti, come può essere un forum, che confermano le loro convinzioni preesistenti, rafforzando le loro opinioni senza confrontarsi con visioni diverse. Un fenomeno che si accentua ancora di più attraverso l'uso di playlist e feed personalizzati che permettono agli utenti di curare i loro contenuti preferiti. Ad esempio, le

piattaforme di streaming musicale permettono di creare playlist personalizzate, mentre i social media offrono la possibilità di seguire pagine e profili specifici che rispecchiano gli interessi individuali. Questo fenomeno desta alcune preoccupazioni: le "echo chambers" portano a un'estremizzazione delle idee e creano difficoltà nella governance, poiché diventa difficile trovare un consenso quando le posizioni sono polarizzate (Sunstein, 2009). Per contrastare questo fenomeno, è fondamentale introdurre livelli di serendipità, ossia incontri casuali con opinioni diverse. Tuttavia, studi sui social media, come quelli di Duggan e Smith(2016), suggeriscono che non tutte le "echo chambers" sono completamente chiuse: molte persone hanno amici con opinioni diverse sui social media. Per quanto riguarda la personalizzazione dal lato delle aziende la possibilità di raccogliere dati dettagliati sui comportamenti degli utenti permette alle società di comunicazione di segmentare il mercato in maniera molto più precisa. Per fare ciò si utilizzano gli algoritmi. Le società di comunicazione investono in algoritmi di raccomandazione per analizzare i dati di visualizzazione e comportamento degli utenti. Questi algoritmi consentono di suggerire contenuti che potrebbero interessare specifici segmenti di pubblico. Tuttavia, gli algoritmi spesso filtrano i contenuti, creando le cosiddette "filter bubbles", un concetto esplorato da Eli Pariser(2011), che isolano ulteriormente gli utenti. Le filter bubble sono create dagli algoritmi che filtrano i contenuti online in base alle precedenti ricerche e interazioni, proponendo informazioni coerenti con gli interessi passati. Ad esempio, se un utente dimostra un forte interesse per una dieta vegana, è improbabile che l'algoritmo gli suggerisca contenuti relativi a ricette a base di carne o discussioni sui benefici delle diete onnivore. Questo crea un ambiente di informazione iperpersonalizzato, dove l'utente è continuamente esposto a contenuti che rinforzano le sue preferenze esistenti, limitando l'opportunità di esplorare nuove prospettive o interessi. A differenza dell'esposizione selettiva, che è un processo consapevole, la filter bubble potrebbe operare in modo inconscio. Gli utenti non sono sempre consapevoli del fatto che i loro contenuti vengono filtrati e presentati in base a un algoritmo. Questo fenomeno, noto come "selezione invisibile", si traduce in un ingresso passivo nella bolla informativa senza sapere come e quando si entra, dove gli individui non sempre si rendono conto di essere esposti a una visione limitata del mondo non essendo sempre consapevoli del processo decisionale degli algoritmi che li porta a vedere determinati contenuti(Gillespie, 2014). La soluzione proposta è una dieta informativa variegata che esponga gli individui a diverse fonti e prospettive, evitando l'isolamento informativo e promuovendo una visione più equilibrata e completa del mondo. Pertanto, esistono due tipi di personalizzazione nel mondo digitale: la personalizzazione auto-selezionata, che deriva dall'esposizione selettiva, e la personalizzazione preselezionata, gestita dagli algoritmi (Pariser, 2011). Nonostante le preoccupazioni riguardo all'isolamento informativo, alcuni utenti, comprendendo e utilizzando gli algoritmi, scelgono consapevolmente di isolarsi. Infatti, alcuni algoritmi permettono ai consumatori di decidere quali contenuti consumare, offrendo opzioni per indicare interessi specifici e richiedere che contenuti simili vengano proposti in maggior numero. Questo ha contribuito a ridurre gradualmente la cosiddetta "selezione invisibile", grazie alla crescente consapevolezza degli utenti sugli strumenti digitali. Nel mondo

online quindi anche se la casualità dei contenuti è gradita gli utenti sembrano preferire di più di focalizzarsi sui propri interessi dimostrando come la personalizzazione sia cruciale.

GESTIONE AUTOMATIZZATA DEL CUSTOMER SERVICE

La gestione automatizzata del customer service nei mass media ha subito una trasformazione radicale con l'avvento di Internet, portando numerosi benefici sia per le aziende che per i consumatori. Questa evoluzione ha permesso di migliorare l'efficienza, ridurre i costi e offrire un'esperienza utente più soddisfacente e personalizzata (Tuzovic & Paluch, 2018). Grazie all'automazione, i tempi di attesa per i clienti si sono ridotti drasticamente. Le richieste comuni vengono gestite immediatamente dai chatbot, mentre quelle più complesse vengono indirizzate velocemente agli operatori umani. Questo riduce il carico di lavoro per il personale umano e permette di concentrare le risorse sulle problematiche più delicate (Huang & Rust, 2018). Inoltre, l'automazione non è statica; le soluzioni di customer service automatizzate possono essere continuamente migliorate e aggiornate. Grazie all'analisi dei dati e ai feedback ricevuti, le aziende possono adattare e perfezionare le loro strategie di customer service, assicurando un miglioramento costante della qualità del servizio. Gli strumenti principali di automazione sono: chatbot e assistenti virtuali, FAQ (Frequently Asked Questions) dinamiche e Knowledge Base, sistemi di ticketing automatizzati e automazione dei feedback e dei sondaggi.

SEGMENTI DI CLIENTELA

SEGMENTI DIGITALI

Negli ultimi decenni, la tecnologia digitale e di rete ha trasformato radicalmente il panorama informativo, portando a un fenomeno di "demassificazione". Questa trasformazione permette agli utenti di accedere a una vasta quantità di informazioni da molteplici fonti e offre un maggiore controllo sia nella creazione che nella selezione dei contenuti. Di conseguenza, si osserva una crescente tendenza verso il "narrowcasting", con contenuti sempre più orientati a nicchie specifiche, e l'"iper personalizzazione", dove i contenuti sono modellati sui gusti personali degli utenti (Webster, 2014). In passato, i mass media tradizionali, limitati da vincoli di spazio editoriale e di audience target, tendevano a concentrarsi su temi e interessi di massa che potevano attirare un vasto pubblico (Turow, 2005). Questo approccio economicamente razionale spesso lasciava fuori argomenti di nicchia, ritenuti non sufficientemente redditizi per giustificare la produzione di contenuti specifici. Di conseguenza, molti interessi meno comuni non trovavano spazio sui canali mainstream. Con l'introduzione di Internet, tuttavia, la dinamica è cambiata drasticamente. La rete ha abbattuto le barriere alla pubblicazione e alla distribuzione, rendendo economicamente fattibile e accessibile la creazione di contenuti su argomenti molto specifici (Shirky, 2008). Piattaforme come YouTube, podcast, blog e forum specializzati offrono ora spazi in cui passioni e interessi di nicchia possono non solo esistere ma anche prosperare e formare comunità di appassionati e esperti. Ad esempio, gli appassionati di modellismo

ferroviario, di cucina vegana, o di letteratura di genere specifico come il cyberpunk, possono facilmente trovare contenuti che rispondono esattamente ai loro interessi. Inoltre, la globalizzazione del pubblico grazie a Internet significa che anche le nicchie più piccole possono raggruppare un numero sufficiente di interessati da tutto il mondo, rendendo praticabile la produzione di contenuti che, in un mercato locale limitato, sarebbero stati non sostenibili (Anderson, 2006). Anche se su Internet i contenuti di nicchia non sono necessariamente creati con l'obiettivo di ottenere un ritorno economico immediato, l'accessibilità globale della rete ha permesso ai creatori di esplorare e monetizzare le loro passioni specifiche senza dover dipendere dai grandi editori o dalle reti televisive tradizionali. Le piattaforme di crowdfunding come Kickstarter e Patreon, così come piattaforme digitali come Twitch e YouTube, hanno ulteriormente facilitato questo processo. Questi strumenti permettono ai creatori di raccogliere fondi direttamente dai loro fan, bypassando spesso i tradizionali intermediari. In questo modo, i creatori possono ricevere supporto finanziario continuativo da parte di un pubblico che apprezza e sostiene il loro lavoro, garantendo la sostenibilità economica dei loro progetti. Nell'era digitale il pubblico online è sempre più frammentato e alla ricerca di contenuti che rispecchiano i propri interessi personali, grazie agli strumenti digitali che facilitano questa personalizzazione (Napoli, 2011). Nel mondo virtuale, il pubblico cerca di soddisfare non solo il bisogno di informazione, in quanto questo viene messo in secondo piano da altri bisogni come l'intrattenimento, la socializzazione e l'approfondimento di temi specifici. Di conseguenza, l'informazione da sola non rappresenta più un valore aggiunto significativo e richiede di essere mirata e personalizzata. L'informazione generale, per quanto importante, non è sufficiente a catturare l'attenzione dell'utente moderno. Il pubblico attuale preferisce contenuti che siano specifici, di nicchia e rilevanti per i propri interessi individuali. Questo cambiamento porta alla necessità di creare contenuti altamente personalizzati e allo stesso tempo creativi e originali che soddisfino le esigenze particolari di segmenti di pubblico sempre più frammentati.

INSERZIONISTI

L'avvento di Internet ha trasformato radicalmente il ruolo degli inserzionisti, offrendo strumenti avanzati per targetizzare, coinvolgere, monitorare e misurare le performance delle campagne pubblicitarie che oggi possono potenzialmente avere una portata globale (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). Questi cambiamenti hanno modificato significativamente le relazioni tra gli inserzionisti e le società di comunicazione. L'espansione dell'offerta pubblicitaria online ha portato alla necessità di creare pacchetti pubblicitari e combinazioni efficaci, adattate alle specifiche esigenze dei diversi segmenti di mercato. Infatti, la possibilità di misurare con precisione l'efficacia delle campagne richiede che i prodotti pubblicitari siano ottimali. Gli inserzionisti possono facilmente cambiare strategia e rivolgersi ad altri concorrenti se i risultati non soddisfano le loro aspettative. Tra questi concorrenti emergenti ci sono i content creators, che offrono un canale di comunicazione spesso più efficace grazie alla relazione diretta e fedele con i propri follower (Baym, 2015). La pubblicità online inoltre elimina i costi fisici associati alla pubblicità tradizionale, essendo completamente

in formato elettronico, risultando così più economica. Questo ha reso la pubblicità online accessibile anche alle piccole e medie imprese (Napoli, 2011). Inoltre, il digitale non consente solo attraverso la misurabilità di pagare solo per azioni specifiche degli utenti, come clic o conversioni ma anche di programmare le pubblicità garantendo che gli annunci siano mostrati agli utenti giusti al momento giusto e nel contesto più appropriato attraverso banner e video ads per mostrare annunci mirati in tempo reale. Questo fenomeno di evoluzione del modo di fare pubblicità sottolinea come la relazione tra inserzionisti e società di comunicazione è diventata molto più dinamica, complessa e richieda risposte tempestive.

AZIENDE ALLA RICERCA DI BIG DATA

La digitalizzazione ha avuto un impatto significativo sull'intero settore della comunicazione, ampliando notevolmente il raggio d'azione delle aziende che possono diventare clienti delle società di comunicazione. Tradizionalmente, queste società si rivolgevano principalmente agli inserzionisti desiderosi di raggiungere un vasto pubblico attraverso campagne pubblicitarie. Tuttavia, con l'avvento della digitalizzazione, il valore dei dati è emerso come una risorsa fondamentale, trasformando il modo in cui le società di comunicazione operano e diversificano le loro offerte (Mason & Patil, 2017). La vendita di dati ha aperto nuove opportunità, attirando non solo gli inserzionisti ma anche una vasta gamma di altre aziende interessate a sfruttare questi dati per vari scopi. Questa evoluzione non solo amplia le fonti di reddito per le società di comunicazione, ma contribuisce anche a creare un ecosistema più dinamico e interconnesso, dove i dati sono al centro delle strategie aziendali e delle decisioni operative (Davenport & Harris, 2007).

RISORSE CHIAVE

Per quanto riguarda le risorse chiave la digitalizzazione ha imposto un'evoluzione sul piano tecnologico che ha imposto l'adozione di strumenti digitali, oltre a quelli tradizionali (Kraus et al, 2019).

CONTENUTI DIGITALI: Articoli, video, podcast e altri formati multimediali sono il fulcro delle offerte delle società di comunicazione moderne.

TECNOLOGIA E INFRASTRUTTURA IT: Le società di comunicazione moderne dipendono da infrastrutture tecnologiche robuste e scalabili. Questo include server per l'hosting, sistemi di gestione dei contenuti (CMS) per organizzare e pubblicare articoli e multimedia, piattaforme di streaming per video e podcast, cloud, app software e strumenti di analisi dei dati et etc.

BIG DATA: la raccolta e l'analisi dei dati degli utenti sono fondamentali per comprendere meglio le preferenze del pubblico e personalizzare l'esperienza di consumo dei contenuti. Le società di comunicazione utilizzano questi dati per segmentare il pubblico, migliorare la targetizzazione delle campagne pubblicitarie e sviluppare contenuti che rispondano ai gusti e agli interessi specifici degli utenti. I dati inoltre sono anche una fonte di

ricavi. I dati possono essere monetizzati attraverso la vendita a terzi, la creazione di rapporti di analisi dettagliati per partner commerciali o l'offerta di servizi di consulenza basati sui dati raccolti

TALENTO CREATIVO E TECNICO: le risorse umane rappresentano ancora una delle risorse più importanti per le società di comunicazione moderne. La combinazione di talento creativo e tecnico è fondamentale per produrre contenuti di alta qualità e mantenere la competitività nel mercato digitale. La creatività come nei nuovi modelli di business rimane essenziale ma necessita del lato tecnico delle nuove tecnologie affiche possa raggiungere il suo potenziale. Quindi al talento creativo le nuove risorse umane devono avere conoscenza di come utilizzare e integrare le nuove tecnologie. Ma il lato tecnico richiede anche nuove figure professionali specializzate a sé stanti: analisti di dati, sviluppatori software, ingegneri di sistema e specialisti di SEO **(**World Economic Forum, 2020). Dunque, nell'era digitale, il talento tecnico è diventato indispensabile per affrontare sfide nuove e complesse.

ATTIVITÀ CHIAVE

Le attività chiave delle società di comunicazione moderne, rispetto a quelle tradizionali, hanno subito una significativa evoluzione, adattandosi ai cambiamenti tecnologici e alle nuove dinamiche del mercato digitale. Sebbene alcune attività fondamentali siano rimaste invariate, come la produzione di contenuti e le strategie di marketing e promozione, la loro esecuzione si è trasformata radicalmente grazie agli strumenti digitali soprattutto in termini di varietà e l'efficacia. Le tecnologie digitali, ad esempio, permettono una produzione più agile e reattiva, facilitando la creazione di contenuti personalizzati e tempestivi. Allo stesso modo le strategie di marketing e promozione si sono adattate al contesto digitale, sfruttando le potenzialità dei social media, delle campagne di e-mail marketing, dei motori di ricerca, e delle piattaforme di streaming. Come visto già precedentemente il digitale con e sue nuove cose ha portato nuove possibilità e figure professionali quindi anche nuove attività chiave da svolgere:

GESTIONE DELLA PIATTAFORMA: Lo sviluppo e la manutenzione di siti web e applicazioni mobili rappresentano una componente cruciale per le società di comunicazione moderne. Queste piattaforme fungono da hub centrale per la distribuzione dei contenuti e l'interazione con il pubblico. Le attività di gestione della piattaforma includono l'ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO), l'implementazione di funzionalità interattive, la sicurezza informatica, e l'aggiornamento continuo per migliorare l'esperienza utente.

ANALISI DEI DATI: l'analisi dei dati è diventata una componente fondamentale per le società di comunicazione moderne. Utilizzando strumenti di analisi avanzati, queste società possono raccogliere e interpretare grandi volumi di dati relativi alle preferenze e ai comportamenti degli utenti. Queste informazioni sono cruciali per ottimizzare l'offerta di contenuti, migliorare le strategie pubblicitarie, e personalizzare l'esperienza utente. La capacità di prendere decisioni basate sui dati conferisce un vantaggio competitivo, permettendo di rispondere rapidamente alle tendenze emergenti e di adattare le strategie in tempo reale.

PARTENARIATI CHIAVE

FORNITORI DI TECNOLOGICHE DIGITALI

Tra i fornitori di tecnologie digitali quelli di piattaforme tecnologiche rappresentano uno dei partner più cruciali per le società di comunicazione moderne (Evans & Gawer, 2016). Queste piattaforme forniscono l'infrastruttura necessaria per l'hosting, la distribuzione e la gestione dei contenuti. Prima dell'avvento di Internet, le società di comunicazione si affidavano principalmente a infrastrutture fisiche come le rotative per la stampa e le torri di trasmissione per la radio e la televisione. Oggi, le tecnologie cloud offrono soluzioni di hosting scalabili e affidabili, che consentono una distribuzione globale e un accesso continuo ai contenuti. Piattaforme come Amazon Web Services (AWS), Google Cloud Platform e Microsoft Azure forniscono servizi di hosting, archiviazione dati e potenza di calcolo, fondamentali per sostenere il carico di traffico elevato e la sicurezza delle informazioni. Le piattaforme di social media come Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn sono partner essenziali per la distribuzione e la promozione dei contenuti. Queste piattaforme non solo offrono canali per raggiungere un vasto pubblico, ma forniscono anche strumenti per l'interazione diretta con gli utenti, la pubblicità mirata e l'analisi delle performance, creare comunità di follower e raccogliere feedback in tempo reale. Allo stesso modo le piattaforme di streaming come YouTube, e Twitch offrono nuove opportunità per la distribuzione e la monetizzazione dei contenuti.

FORNITORI DI CONTENUTI

La collaborazione con fornitori di contenuti è diventata un elemento chiave per arricchire l'offerta delle società di comunicazione moderne. Mentre in passato i contenuti erano principalmente generati internamente, oggi le partnership con produttori esterni, creatori indipendenti e aziende di media permettono di diversificare e ampliare la gamma di contenuti offerti. Questi fornitori possono includere agenzie di stampa, case di produzione video, creatori di podcast e influencer sui social media. La varietà di contenuti provenienti da diverse fonti non solo arricchisce l'offerta, ma aumenta anche l'attrattiva per un pubblico più ampio e segmentato. Questo cambiamento segue l'evoluzione del mondo digitale che ha sancito il passaggio dalla closed innovation all'open innovation (Chesbrough, 2003). Internet ha facilitato questo passaggio permettendo una maggiore condivisione delle conoscenze e connessioni tra le persone. Nella closed innovation, il vantaggio principale di un'azienda risiedeva nella sua conoscenza interna del settore. Le aziende proteggevano questa conoscenza attraverso la proprietà intellettuale e il copyright, ma potevano anche venderla completamente o parzialmente. Tuttavia, oggi, la closed sta perdendo forza a causa dell'abbassamento delle barriere e della condivisione delle conoscenze. La conoscenza non è più posseduta solo da pochi, ma è accessibile a tutti, consentendo a chiunque di apportare cambiamenti e sviluppi costanti in ogni campo. Pertanto, l'open innovation riconosce che idee, invenzioni e innovazioni possono provenire anche da persone esterne alle aziende. Il pubblico può portare idee e innovazioni all'interno delle aziende che poi essa può commercializzare

(Chesbrough, 2018). Oggi, la visione dell'innovazione aperta predomina, dove tutti contribuiscono e collaborano con gli altri. L'attenzione non è più solo sulle aziende e sui loro dipendenti, ma anche su tutte le persone esterne. Quindi tramite il fenomeno di crowdsourcing le società di comunicazione includono anche persone esterne. Il crowdsourcing è un tipo di attività partecipativa online in cui un individuo, un'istituzione, un'organizzazione no profit o un'azienda propone a un gruppo di individui di vario livello di conoscenza, eterogeneità e numero l'assunzione volontaria di un compito (Howe, 2006). Ovviamente i benefici reciproci per le organizzazioni e gli individui sono il motore di questo meccanismo. In questo contesto allora anche le collaborazioni tra redazioni giornalistiche sono diventate sempre più comuni. Il giornalismo collaborativo è definito come un accordo cooperativo tra due o più organizzazioni di notizie per massimizzare l'impatto del contenuto prodotto (Martínez de la Serna, 2020). Questo tipo di giornalismo ha precedenti storici, come la fondazione dell'Associated Press nel 1846.Un altro esempio notevole è il progetto Panama Papers, che ha coinvolto circa 100 partner internazionali e ha portato a cambiamenti legislativi globali.

Carlos Martínez de la Serna identifica tre temi principali nel giornalismo collaborativo:

1. **Collaborazione come soluzione al declino delle condizioni del giornalismo**: Con le sfide finanziarie e strutturali che il giornalismo tradizionale affronta, la collaborazione diventa una strategia per condividere risorse e competenze, migliorando la qualità e la sostenibilità delle notizie.

2. **Condivisione delle risorse per adempiere alla missione giornalistica**: Le redazioni possono condividere risorse umane, tecniche e finanziarie per coprire storie complesse che richiedono tempo e investimenti significativi. Questa condivisione è particolarmente utile per il giornalismo investigativo e progetti a lungo termine.

3. **Ruolo crescente delle scuole di giornalismo e delle organizzazioni non profit**: Le scuole di giornalismo e le organizzazioni non profit giocano un ruolo cruciale nel supportare e facilitare collaborazioni tra redazioni, fornendo formazione, risorse e supporto tecnico.

AGENZIE PUBBLICITARIE

Le agenzie pubblicitarie continuano a essere partner essenziali per le società di comunicazione, ma il loro ruolo si è evoluto significativamente con l'avvento del digitale. Come analizzato precedentemente, la pubblicità stessa ha subito una trasformazione. In passato, le agenzie pubblicitarie si occupavano principalmente di acquistare spazi su media tradizionali come giornali, riviste, radio e televisione. Oggi, invece, gestiscono campagne pubblicitarie digitali complesse, utilizzando strumenti di analisi avanzati per ottimizzare le performance.

STRUTTURA DEI COSTI

La struttura dei costi delle società di comunicazione moderne è complessa e articolata, riflettendo le esigenze di un ambiente altamente tecnologico e competitivo. Questa complessità include l'aggiunta di costi tecnologici digitali, che prima erano assenti. Le società di comunicazione moderne dipendono fortemente dalla tecnologia per la produzione, distribuzione e monetizzazione dei contenuti. Di conseguenza, i costi tecnologici comprendono una vasta gamma di strumenti e infrastrutture IT, nonché la loro manutenzione e aggiornamento. Le nuove tecnologie richiedono inoltre anche un'intensa attività di Ricerca e Sviluppo (R&D) per rimanere competitive, e migliorare costantemente i loro prodotti e servizi. Investire nella ricerca e sviluppo permette di:

-Sviluppare e integrare nuove tecnologie: ad esempio, l'implementazione di intelligenza artificiale e machine learning per personalizzare i contenuti in base alle preferenze degli utenti, l'uso di realtà aumentata (AR) e realtà virtuale (VR) per creare esperienze immersive, e lo sviluppo di algoritmi avanzati per migliorare la gestione e la distribuzione dei contenuti.

-Migliorare le piattaforme esistenti: rendendole più efficienti, sicure e user-friendly. Questo può comportare aggiornamenti regolari ai sistemi di gestione dei contenuti (CMS), miglioramenti delle interfacce utente e l'ottimizzazione delle reti di distribuzione dei contenuti (CDN) per garantire tempi di caricamento più rapidi e una migliore esperienza utente.

-Esplorare nuove opportunità: l'R&D non si limita solo alla tecnologia, ma comprende anche la ricerca di nuovi modelli di business e opportunità di mercato. Questo può includere l'esplorazione di nuove modalità di monetizzazione.

Con l'evoluzione e la maturazione del panorama digitale, la libertà e la poca comprensione iniziali del web hanno lasciato spazio a una crescente regolamentazione. Questo comporta costi di compliance e regolamentazione significativi per le società di comunicazione moderne. La conformità alle normative locali e internazionali in materia di privacy, copyright, pubblicità e sicurezza dei dati può comportare costi significativi. Le aziende devono quindi investire in consulenze legali, implementare politiche di conformità e formare il personale per garantire il rispetto delle leggi applicabili. Tra gli altri costi delle società di comunicazione moderne troviamo gli stessi costi dei business model tradizionali, che includono costi di produzione dei contenuti, costi di marketing e promozione, e costi operativi. Tuttavia, con l'avvento del digitale, alcune voci di spesa hanno subito delle trasformazioni e nuove componenti sono state aggiunte. Ad esempio, per la produzione di contenuti, il passaggio al digitale ha portato alla necessità di nuove figure professionali con competenze tecniche specifiche. Infine, un altro aspetto fondamentale è l'evoluzione del customer service. Mentre in passato questa attività poteva essere considerata superficiale, oggi è diventata cruciale per il successo delle società di comunicazione. Il customer service moderno non si limita più alla gestione delle lamentele, ma include l'interazione attiva con il pubblico, la risoluzione rapida dei problemi e la costruzione di una relazione di fiducia con gli utenti. Questo richiede personale addestrato, tecnologie avanzate per la gestione delle richieste e un'integrazione efficace con le piattaforme di comunicazione digitale.

Nonostante potrebbe sembrare che i costi delle società di comunicazione siano solo aumentati, ciò non è del tutto vero, poiché le nuove tecnologie e pratiche digitali permettono una maggiore efficacia ed efficienza rispetto ai metodi tradizionali quindi una gestione più ottimizzata delle risorse (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

REVENUE STREAMS

I principali flussi di entrata per le società di comunicazione comprendono ancora pubblicità, vendite fisiche e abbonamenti, che si sono evoluti e adattati con le loro versioni digitali. Tuttavia, il mondo digitale offre molte altre fonti di ricavo come la vendita di dati analitici che si possono combinare e aggiungere a quelle tradizionali:

- Paywall: consentendo l'accesso a contenuti premium solo agli utenti abbonati, le società di comunicazione possono generare entrate stabili e prevedibili. Contenuti esclusivi, webinar, e servizi personalizzati per gli utenti paganti,

- Servizi correlati: oltre a contenuti esclusivi, le società di comunicazione offrono anche app di giochi, webinar, e servizi personalizzati per gli utenti paganti.

- E-commerce e Merchandising: le società di comunicazione stanno sempre più entrando nel settore dell'e-commerce, vendendo prodotti direttamente ai consumatori. Questo può includere merchandising come abbigliamento, libri, gadget e prodotti digitali come e-book e corsi online.

- Crowdfunding e Donazioni: Il crowdfunding è diventato una fonte di finanziamento popolare, specialmente per progetti indipendenti e iniziative speciali che permette agli utenti di sostenere finanziariamente i loro creatori di contenuti preferiti. Le donazioni volontarie, spesso utilizzate da organizzazioni non profit e giornalismo indipendente, rappresentano un altro flusso di entrate importante.

Per andare comprendere meglio i cambiamenti di business model è utile osservare degli esempi e delle evidenze empiriche. Tra questi troviamo diversi giornali famosi come il New York Times, il Washington Post e il The Guardian che hanno rivoluzionato i propri business model. Partendo dal New York Times questi il 28 marzo 2011, ha introdotto il terzo paywall nella storia del suo sito. Dopo due tentativi falliti negli anni precedenti, il giornale ha adottato un sistema che limitava il numero di articoli gratuiti accessibili per utente, inizialmente fissato a 20 articoli al mese. Nel tempo, la riduzione degli articoli gratuiti a un massimo di cinque, la pubblicazione in lingue straniere come il cinese e lo spagnolo, e l'espansione delle sezioni di giochi e cucina, hanno permesso di raggiungere 2,644 milioni di abbonati online nel 2017. L'evoluzione di questo processo è dettagliatamente illustrata nella figura sottostante.

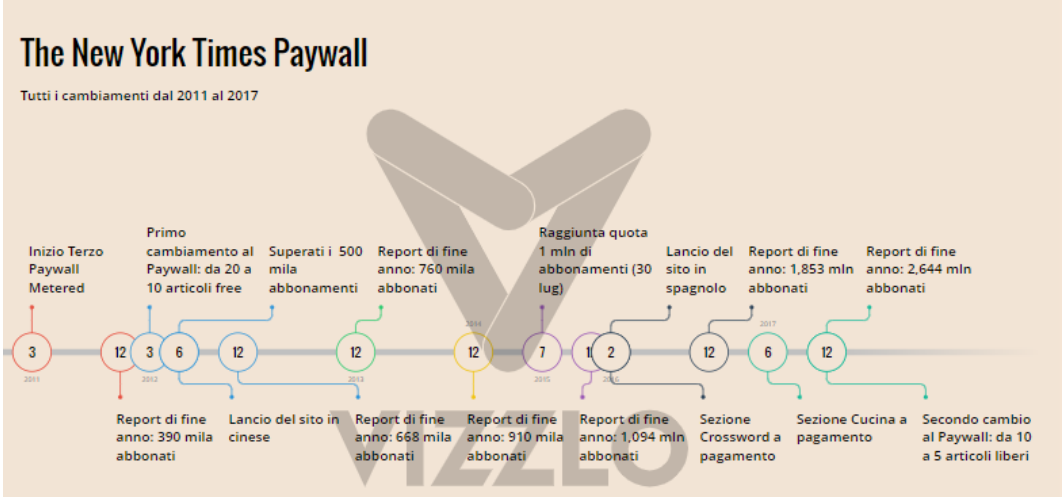


Figura 2

Questo successo continua ancora oggi: infatti, il New York Times ha superato i 10 milioni di abbonati totali. La sezione Cooking ha attirato più di 100 milioni di lettori sul sito e sull'app, con oltre 800 ricette pubblicate. La sezione Games è stata giocata quasi 4 miliardi di volte nel 2022.

Un altro caso è quello del Washington Post. Nel 2013, la situazione del Washington Post era disperata (aveva chiuso il bilancio con perdite per 53,7 milioni di dollari): dopo ottant'anni di gestione familiare, i Graham decisero di vendere la storica testata a Jeff Bezos, fondatore di Amazon, per 250 milioni di dollari. Bezos, nonostante non avesse precedenti nel settore editoriale, iniziò a investire pesantemente nel “Post”, spendendo 50 milioni di dollari per modernizzare la testata. L’obbiettivo era di catturare nuovi pubblici (con linguaggi e contenuti innovativi) e moltiplicare i contatti sulle piattaforme distributive più eterogenee. E con i contatti, gli abbonamenti. E con gli abbonamenti, la pubblicità. Bezos assunse numerose figure tecniche come programmatori, web analyst, e video editor, integrandole nella redazione per creare contenuti multimediali innovativi. Particolare attenzione fu posta sulla distribuzione dei contenuti attraverso una versione mobile ultraveloce del sito, in collaborazione con Google. Inoltre, furono lanciate 62 diverse newsletter e intensificata l'attività sui social media. Questi sforzi portarono al raddoppio degli abbonamenti in un solo anno. Nonostante l'enfasi sulla tecnologia, Bezos e il CEO Fred Ryan rimasero fedeli al giornalismo d'inchiesta di alta qualità. Il modello di business di Bezos e Ryan si basa sulla visione di "grande qualità a basso prezzo", con l'idea che una vasta base di abbonamenti a basso costo (circa 36 dollari l’anno per l’edizione nazionale dopo una prova gratuita di sei mesi) su una massa enorme. In tre anni, il Washington Post tornò a essere profittevole, con un aumento del 75% degli abbonamenti e raddoppiati i profitti legati alle sottoscrizioni digitali. La redazione crebbe fino a 750 addetti, diventando la terza più grande degli Stati Uniti. Il Post divenendo secondo solo al New York Times in termini di lettori unici, iniziò anche a vendere la licenza del proprio sistema di gestione dei contenuti, generando potenziali entrate significative. Nonostante ciò, il Washington Post si trova attualmente in una situazione non ottimale, avendo registrato una perdita di 77 milioni di dollari rispetto

all'anno precedente e un calo del 50% dell'audience dal picco del 2020. Questo evidenzia come, nel contesto digitale moderno, sia necessario innovare costantemente per mantenere la competitività e la rilevanza.

Infine, è fondamentale analizzare anche il The Guardian che a differenza di molti altri giornali che hanno optato per il paywall, nel 2016 ha scelto di adottare un modello di contribuzione volontaria. Questo approccio invita i lettori a sostenere finanziariamente attraverso donazioni il giornale senza imporre un abbonamento obbligatorio, mantenendo l'accesso ai contenuti libero per tutti. L'azienda ha sviluppato modelli per calcolare la propensione alla donazione utilizzando il proprio software di analytics interno, Ophan, basandosi su un punteggio di coinvolgimento proprietario che analizzava vari segnali degli utenti. Questo sistema ha permesso la segmentazione degli utenti e l'invio di messaggi personalizzati e convincenti al momento giusto per aumentare le donazioni. La trasparenza riguardo a come vengono utilizzati i fondi raccolti, spiegando in dettaglio come le donazioni aiutano a sostenere il giornalismo investigativo, coprire storie importanti e mantenere l'indipendenza editoriale è stato uno dei fattori rilevanti per il successo di questa iniziativa. A questa il focus su temi cruciali come la crisi climatica, i diritti civili e l'anti-populismo, e gli appelli alla missione e ai valori del giornale hanno rafforzato le richieste di donazione. Tra i vari canali utilizzati le e-mail hanno avuto un impatto significativo nei tassi di conversione grazie agli inviti a donare inseriti nelle newsletter editoriali e messaggi dedicati scritti da figure di spicco come l'editor-in-chief Katharine Viner. Il Guardian ha offerto diverse modalità di sostegno economico per coinvolgere l'intero pubblico. Tra queste, in passato si trovano: donazioni occasionali, mensili o annuali; sottoscrizioni di base; partnership; e contributi da parte di benefattori. Grazie a queste strategie, il Guardian è riuscito a stabilire un sistema di donazioni sostenibile, attirando sostenitori da 180 paesi e raccogliendo milioni in diversi anni come si può vedere dal Form 990 Public Disclosure Copy del 2022.

Section A. Public Support

Calendar year (or fiscal year beginning in)	(a) 2018	(b) 2019	(c) 2020	(d) 2021	(e) 2022	(f) Total
1 Gifts, grants, contributions, and membership fees received. (Do not include any "unusual grants.")	1711671.	3496274.	4095936.	4732555.	2897106.	16933542.
2 Gross receipts from admissions, merchandise sold or services performed, or facilities furnished in any activity that is related to the organization's tax-exempt purpose						
3 Gross receipts from activities that are not an unrelated trade or business under section 513						
4 Tax revenues levied for the organization's benefit and either paid to or expended on its behalf						
5 The value of services or facilities furnished by a governmental unit to the organization without charge						
6 **Total.** Add lines 1 through 5	1711671.	3496274.	4095936.	4732555.	2897106.	16933542.
7a Amounts included on lines 1, 2, and 3 received from disqualified persons						0.
b Amounts included on lines 2 and 3 received from other than disqualified persons that exceed the greater of $5,000 or 1% of the amount on line 13 for the year						0.
c Add lines 7a and 7b						0.
8 **Public support.** (Subtract line 7c from line 6.)						16933542.

Section B. Total Support

Calendar year (or fiscal year beginning in)	(a) 2018	(b) 2019	(c) 2020	(d) 2021	(e) 2022	(f) Total
9 Amounts from line 6	1711671.	3496274.	4095936.	4732555.	2897106.	16933542.
10a Gross income from interest, dividends, payments received on securities loans, rents, royalties, and income from similar sources						
b Unrelated business taxable income (less section 511 taxes) from businesses acquired after June 30, 1975						
c Add lines 10a and 10b						
11 Net income from unrelated business activities not included on line 10b, whether or not the business is regularly carried on						
12 Other income. Do not include gain or loss from the sale of capital assets (Explain in Part VI.)						
13 **Total support.** (Add lines 9, 10c, 11, and 12.)	1711671.	3496274.	4095936.	4732555.	2897106.	16933542.

14 **First 5 years.** If the Form 990 is for the organization's first, second, third, fourth, or fifth tax year as a section 501(c)(3) organization.

Figura 3

Questi esempi dimostrano come l'applicazione di determinate strategie possa essere essenziale per rimanere competitivi nel settore editoriale. Tuttavia, come illustrato dal caso del Washington Post, queste strategie devono essere continuamente innovate e aggiornate. Pertanto, è fondamentale che i modelli di business siano costantemente analizzati, prendendo in considerazione sia i trend esterni che quelli interni, per comprendere dove l'azienda eccelle e dove può migliorare. Per fare ciò, è rilevante esaminare elementi come la composizione dei costi, i ricavi e le attività operative. Questa analisi approfondita consente di identificare le aree di forza e di debolezza all'interno dell'organizzazione, fornendo una base solida per prendere decisioni strategiche informate. A tal proposito, sarà eseguita un'analisi tramite i loro bilanci aziendali sulla situazione di due importanti testate giornalistiche, il New York Times e il Gruppo 24 ORE, per capire come stanno affrontando le sfide del mercato moderno.

Partendo dal New York Times si può vedere il digitale sta sempre più prendendo piede.

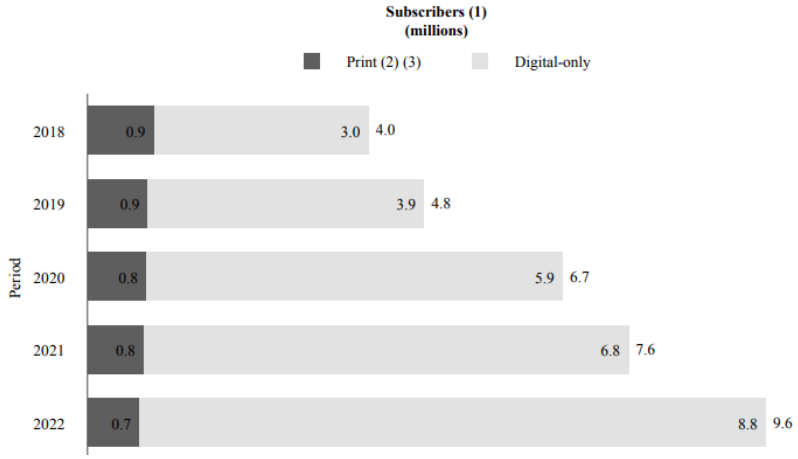


Figura 4

Negli ultimi anni, gli abbonati online sono cresciuti esponenzialmente, mentre quelli fisici sono diminuiti leggermente. Questa dinamica ha portato gli abbonati digitali a costituire circa il 93,6% del totale degli abbonati nel 2023. Tuttavia, i ricavi generati dagli abbonamenti digitali rappresentano solo il 66,4% dei ricavi totali degli abbonamenti. Questo divario indica che il prezzo degli abbonamenti fisici è significativamente più alto rispetto a quelli online. Inoltre, probabilmente gli abbonamenti digitali offrono accesso solo a determinati articoli piuttosto che all'intero quotidiano, giustificando così un prezzo inferiore. Questa situazione evidenzia come le strategie di prezzo e di contenuto differiscano tra le versioni fisiche e digitali, influenzando i ricavi complessivi dell'azienda.

	Years Ended					
(In thousands)	December 31, 2023	As % of total	December 31, 2022	As % of total	December 26, 2021	As % of total
Digital-only subscription revenues [1]	$ 1,099,439	66.4 %	$ 978,574	63.0 %	$ 773,882	56.8 %
Print subscription revenues [2]	556,714	33.6 %	573,788	37.0 %	588,233	43.2 %
Total subscription revenues	$ 1,656,153	100.0 %	$ 1,552,362	100.0 %	$ 1,362,115	100.0 %

Figura 5

I ricavi degli abbonamenti consistono nei ricavi derivanti dagli abbonamenti a prodotti digitali e cartacei (che includono il nostro prodotto di notizie, nonché The Athletic e i nostri prodotti Cooking, Games, Audm e Wirecutter), e nelle vendite singole e all'ingrosso dei nostri prodotti cartacei. Questo dimostra la diversificazione dei flussi di entrata. Il prodotto di notizie rimane il fulcro dell'offerta, ma l'espansione in settori di nicchia ha permesso di sviluppare nuove fonti di reddito e di raggiungere segmenti di mercato specifici:

- Cooking: Attraverso ricette, video e consigli culinari, il New York Times ha creato una piattaforma dedicata agli appassionati di cucina, che non solo attira nuovi abbonati ma offre anche opportunità di partnership con marchi di alimenti e utensili da cucina.

- Games: L'offerta di giochi, cruciverba e puzzle è un altro esempio di come il New York Times abbia diversificato i suoi contenuti per mantenere l'interesse degli abbonati e attrarne di nuovi, offrendo intrattenimento quotidiano e stimolante.
- Wirecutter: Questo servizio di recensioni e consigli sui prodotti aiuta i lettori a prendere decisioni di acquisto informate, generando ricavi sia attraverso abbonamenti che tramite commissioni di affiliazione per gli acquisti effettuati tramite link sul sito.
- The Athletic: Aggiungendo The Athletic, il New York Times ha ampliato la sua offerta includendo contenuti sportivi di alta qualità, attrattivi per gli appassionati di sport.
- Audm: Con Audm, che fornisce articoli in formato audio, il New York Times ha sfruttato il crescente mercato dei contenuti audio e dei podcast, offrendo un modo comodo e accessibile per consumare notizie e storie.

Questa strategia di diversificazione non solo stabilizza i flussi di entrata riducendo la dipendenza da un singolo prodotto, ma consente anche al New York Times di innovare continuamente e adattarsi alle mutevoli preferenze dei consumatori. Inoltre, la presenza in varie nicchie aumenta la resilienza del business, permettendo di affrontare meglio le fluttuazioni del mercato e i cambiamenti nel comportamento dei lettori.

Un'altra significativa fonte di ricavi per il New York Times è rappresentata dalla pubblicità. Anche per quanto riguarda i ricavi derivanti dalla pubblicità digitale sono maggiori attestandosi a un valore medio di 61,9% dei totali negli ultimi 3 anni. Questo dato evidenzia come il New York Times abbia saputo adattarsi ai cambiamenti del mercato pubblicitario, dove il digitale sta diventando sempre più dominante. Tuttavia, nonostante la crescita della pubblicità digitale, la pubblicità tradizionale rimane ancora rilevante continua a generare ricavi significativi.

	Years Ended					
(In thousands)	December 31, 2023	As % of total	December 31, 2022	As % of total	December 26, 2021	As % of total
Advertising revenues						
Digital	$ 317,744	62.9 %	$ 318,440	60.9 %	$ 308,616	62.0 %
Print	187,462	37.1 %	204,848	39.1 %	188,920	38.0 %
Total advertising	$ 505,206	100.0 %	$ 523,288	100.0 %	$ 497,536	100.0 %

Figura 6

Infine, l'ultima fonte di ricavi del New York Times è altri ricavi che consistono principalmente nei ricavi derivanti dalle licenze, dai referral affiliati di Wirecutter, dalla stampa commerciale, dall'affitto di piani nella sede aziendale, dal commercio al dettaglio, dalla nostra attività di eventi dal vivo, dal programma di sponsorizzazione degli abbonamenti per studenti e dalle attività televisive e cinematografiche.

(In thousands)	Years Ended December 31, 2023 (52 weeks)	December 31, 2022 (52 weeks and five days)	December 26, 2021 (52 weeks)
Revenues			
Subscription	$ 1,656,153	$ 1,552,362	$ 1,362,115
Advertising	505,206	523,288	497,536
Other	264,793	232,671	215,226
Total revenues	2,426,152	2,308,321	2,074,877
Operating costs			
Cost of revenue (excluding depreciation and amortization)	1,249,061	1,208,933	1,039,568
Sales and marketing	260,227	267,553	294,947
Product development	228,804	204,185	160,871
General and administrative	311,039	289,259	250,124
Depreciation and amortization	86,115	82,654	57,502
Acquisition-related costs	—	34,712	—
Impairment charges	15,239	4,069	—
Multiemployer pension plan liability adjustment	(605)	14,989	—
Lease termination charge	—	—	3,831
Total operating costs[1]	2,149,880	2,106,354	1,806,843

Figura 7

Tra i costi principali del New York Times, più della metà è rappresentata dal costo dei ricavi. Questa voce include tutti i costi relativi alla creazione di contenuti, al servizio di abbonati e inserzionisti, e alla produzione e distribuzione della stampa. Inoltre, comprende i costi infrastrutturali legati alla distribuzione di contenuti digitali, che includono tutti i costi del cloud e correlati, oltre alla retribuzione dei dipendenti che migliorano e mantengono tale infrastruttura. Questi costi risultano elevati, specialmente per il New York Times, che offre soluzioni digitali in molteplici ambiti. Di conseguenza per l'ampia offerta di contenuti, l'azienda deve anche investire nello sviluppo e nel miglioramento delle nuove e delle attuali tecnologie dei prodotti, inclusi ingegneria, sviluppo del prodotto e analisi dei dati. Questi investimenti sono rappresentati dai costi dello sviluppo del prodotto. Altri costi rilevanti includono le spese di vendita e marketing, che sono essenziali per promuovere i prodotti e servizi dell'azienda, nonché i costi generali e amministrativi. Questi ultimi comprendono la gestione generale, la tecnologia aziendale, le operazioni degli edifici, le spese generali non allocate, le indennità di licenziamento e i costi di ritiro dal piano pensionistico multi-impresa.

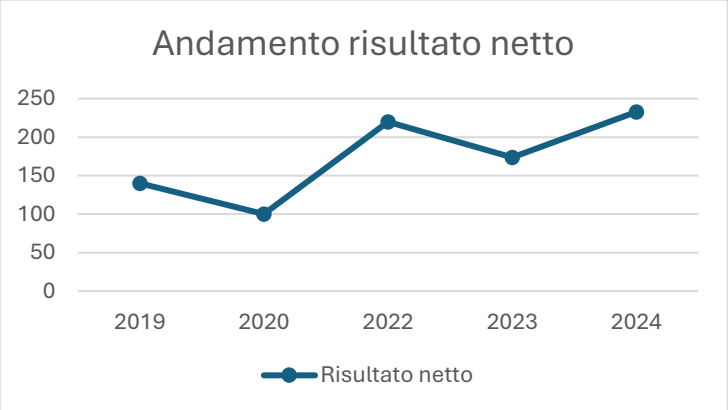


Grafico 3

Negli ultimi cinque anni, il New York Times ha registrato risultati netti positivi, superando anche i 200 milioni di dollari. Gli ultimi tre anni sono stati particolarmente redditizi, come dimostrato dall'aumento dei risultati operativi. Questo indica che l'azienda è riuscita a generare ricavi sufficienti nonostante l'aumento dei costi operativi, degli ammortamenti e delle svalutazioni. Un altro fattore che ha contribuito al miglioramento del risultato netto è stato il passaggio da oneri finanziari a proventi finanziari dal 2020. Negli anni precedenti, l'azienda aveva registrato oneri finanziari significativi, ma dal 2020 ha beneficiato di proventi finanziari che hanno migliorato ulteriormente il risultato netto. Tuttavia, il risultato netto del 2020 non è stato particolarmente elevato a causa del trasferimento delle obbligazioni dei benefici pensionistici e dell'amministrazione delle rendite per alcuni partecipanti del piano pensionistico a un assicuratore. Questo trasferimento ha ridotto le obbligazioni del piano pensionistico qualificato di circa 235 milioni di dollari, comportando addebiti straordinari di 80,6 milioni di dollari nel quarto trimestre del 2020. Questo scenario evidenzia come il New York Times operi efficacemente sia in termini operativi che finanziari, riuscendo a mantenere una solida performance nonostante le sfide economiche e operative.

Passando al prossimo caso. Il Gruppo 24 ORE è il principale gruppo editoriale multimediale attivo in Italia nel mercato dell'informazione economico-finanziaria, professionale e culturale, con una offerta rivolta al pubblico, alle categorie professionali, alle imprese e alle istituzioni finanziarie. Come si può vedere, il Gruppo 24 Ore opera in diverse aree grazie alle sue controllate, suddivise come segue:

- Publishing & Digital: Questa area di business include il quotidiano Il Sole 24 ORE, i prodotti digitali collegati al quotidiano, i prodotti allegati, i periodici, i collaterali, il sito web e l'Agenzia di stampa Radiocor Plus.
- Servizi Professionali e Formazione: L'area sviluppa sistemi integrati di prodotti con contenuto tecnico, normativo, formativo e di networking, rivolti a professionisti, aziende e pubblica amministrazione.
- Radio: L'area gestisce l'emittente nazionale Radio 24, un canale News & Talk con un formato editoriale che alterna giornali radio a programmi di informazione e intrattenimento.
- System 24: Questa divisione si occupa della concessione di pubblicità per i principali media del Gruppo 24 Ore e per alcuni media di terzi.
- Cultura: L'area gestisce e valorizza musei (come il Mudec), produce e vende mostre e servizi collegati (bookshop, ticketing, eventi), e si occupa dell'ideazione e pubblicazione di libri e merchandising.
- Eventi: L'area si occupa della gestione, organizzazione, promozione e vendita di conferenze, eventi e meeting, sia in Italia che all'estero, spesso in collaborazione con enti pubblici e privati.

Di seguito sono illustrati i ricavi delle varie aree del Gruppo 24 Ore nel 2023.

CONTO ECONOMICO PER AREE DI ATTIVITÀ								
SETTORE valori in migliaia di euro	Ricavi vs. terzi	Ricavi Intersettori	Tot. Ricavi	EBITDA	Ammorta- menti	Perdita di va- lore attività materiali e im- materiali	Plus/minu- svalenze	EBIT
PUBLISHING & DIGITAL								
esercizio 2023	58.501	44.670	103.171	13.289	(3.308)	-	1.957	11.938
esercizio 2022	60.094	44.799	104.894	12.585	(4.276)	(1.460)	81	6.930
SERVIZI PROFESSIONALI E FORMAZIONE								
esercizio 2023	52.942	180	53.122	17.622	(1.219)	-	-	16.403
esercizio 2022	48.858	185	49.042	16.325	(1.184)	-	0	15.141
RADIO								
esercizio 2023	316	17.470	17.786	3.638	(2.497)	(3.000)	39	(1.819)
esercizio 2022	260	18.559	18.819	4.778	(2.796)	(3.960)	1	(1.976)
SYSTEM 24								
esercizio 2023	87.033	(3.017)	84.016	2.956	(29)	-	-	2.927
esercizio 2022	87.320	(2.860)	84.460	1.073	(29)	-	-	1.045
EVENTI								
esercizio 2023	4.703	3.648	8.351	1.720	(32)	(100)	-	1.589
esercizio 2022	4.142	3.078	7.219	1.652	(18)	(300)	-	1.334
CULTURA								
esercizio 2023	11.573	1.056	12.628	(2.647)	(481)	-	(0)	(3.129)
esercizio 2022	10.881	1.057	11.939	425	(463)	-	-	(38)
CORPORATE E SERVIZI CENTRALIZZATI								
esercizio 2023	1	-	1	(5.698)	(7.485)	-	(344)	(13.527)
esercizio 2022	1	-	1	(4.887)	(7.580)	1.508	2	(10.957)
CONSOLIDATO								
esercizio 2023	**215.068**			**30.880**	**(15.052)**	**(3.100)**	**1.652**	**14.381**
esercizio 2022	**211.556**			**31.951**	**(16.345)**	**(4.212)**	**85**	**11.478**

Figura 8

Analizzando gli ultimi quattro anni (poiché cinque anni non erano disponibili a causa dell'assenza del settore System), è possibile osservare l'andamento dei ricavi come rappresentato nel grafico sottostante. I grafici e le tabelle successivi sono stati costruiti utilizzando i dati raccolti dai bilanci passati del Gruppo 24 Ore. I dati riportati sono in milioni di euro.

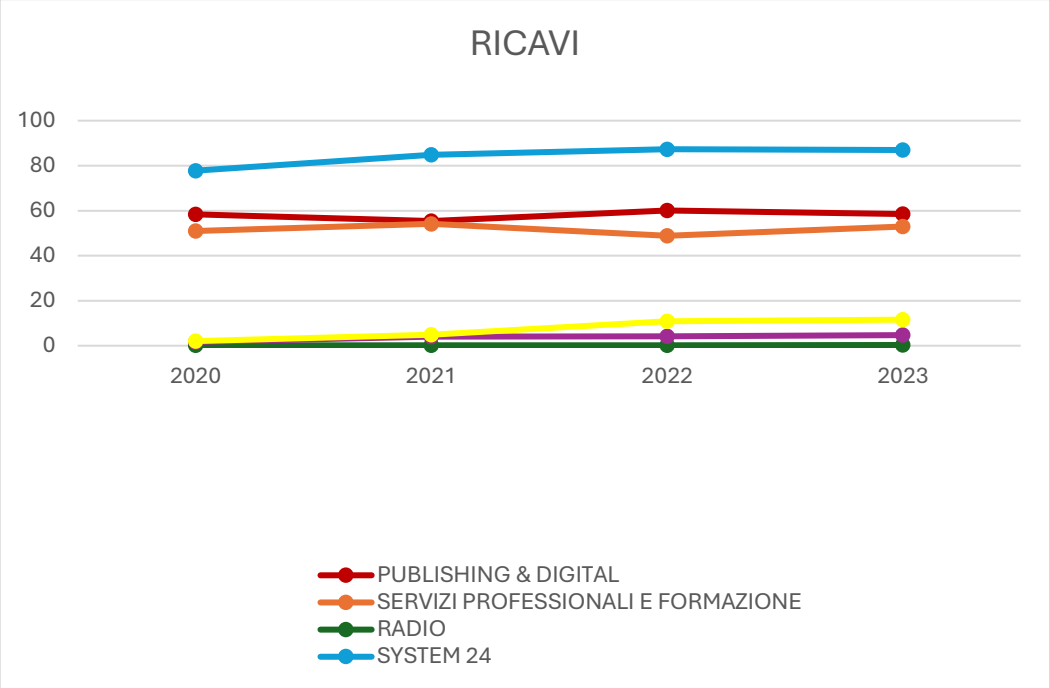


Grafico 4

Come si può notare i ricavi principali sono costituiti dalle aree Publishing & Digital, Servizi Professionali e formazione, System 24 che nel 2023 hanno costituito il 92% dei ricavi.

Interessante è andare and analizzare anche le fluttuazioni che questi ricavi hanno subito nei vari anni. Le aree Publishing & Digital, Servizi Professionali durante gli anni hanno avuto sia fluttuazioni negative che positive che ha portato le due aree ad avere una leggerissima crescita media. I ricavi di System 24 invece hanno riscontrato una crescita di media superiore pari al 3,89%. Le aree Radio Eventi e Cultura hanno invece avuto un trend crescente che ha permesso loro di avere rispettivamente una crescita media di 25,20%, 51,76% e dell'89,21%.

% RICAVI	2021	2022	2023	MEDIA
PUBLISHING & DIGITAL	-5,05%	8,47%	-2,65%	0,26%
SERVIZI PROFESSIONALI E FORMAZIONE	6,32%	-9,80%	8,36%	1,63%
RADIO	43,90%	10,17%	21,54%	25,20%
SYSTEM 24	9,08%	2,91%	-0,33%	3,89%
EVENTI	138,37%	3,37%	13,54%	51,76%
CULTURA	138,43%	122,83%	6,36%	89,21%

Grafico 5

Oltre alla crescita, è essenziale analizzare quanto i ricavi di ogni area impattino sul totale. Nonostante la crescita significativa dei settori Radio e Eventi, il loro impatto sui ricavi totali è rimasto quasi invariato nel corso degli anni. Questo dimostra che, sebbene siano in forte crescita, i loro ricavi restano ancora ridotti. Ad esempio, nel 2023, la Radio rappresentava solo lo 0,5% dei ricavi totali. Questo è giustificato dal fatto che i ricavi analizzati sono solo quelli verso i terzi; infatti, l'area Radio genera principalmente ricavi rilevanti verso intersettori. Si osserva inoltre che, nonostante una crescita media molto bassa, i ricavi di Publishing & Digital hanno rappresentato una quota minore dei ricavi totali, passando dal 30,55% iniziale al 27,2% nel 2023. Lo stesso vale per i ricavi di Servizi Professionali, che, nonostante una crescita media dell'1,63%, hanno visto diminuire il loro impatto sui ricavi totali. Questo fenomeno è spiegato dalla crescita di altri ricavi, come quelli degli Eventi, che hanno raddoppiato il loro impatto sui ricavi totali grazie a una crescita media del 51,76%. Ancora più significativo è il settore Cultura, che ha visto un impatto crescente sui ricavi totali, passando dall'1,07% al 5,38%. Infine, System 24, nonostante una crescita media del 3,89%, ha mantenuto una quota quasi costante sui ricavi totali. più redditizi

RICAVI	2020	2021	2022	2023
PUBLISHING & DIGITAL	30,55%	27,22%	28,41%	27,20%
SERVIZI PROFESSIONALI E FORMAZIONE	26,68%	26,61%	23,09%	24,62%

RADIO	0,09%	0,12%	0,12%	0,15%
SYSTEM 24	40,73%	41,69%	41,28%	40,47%
EVENTI	0,88%	1,97%	1,96%	2,19%
CULTURA	1,07%	2,40%	5,14%	5,38%

Grafico 6

Questa analisi dimostra che non basta guardare la crescita percentuale per comprendere appieno l'andamento delle diverse aree di business. È fondamentale considerare anche l'impatto che ciascun settore ha sui ricavi totali per avere una visione più completa e accurata delle performance del Gruppo. Ad esempio, settori con una crescita elevata ma con un basso contributo percentuale ai ricavi totali potrebbero non compensare adeguatamente la stagnazione o il declino di settori con un impatto maggiore. Pertanto, per una strategia di crescita sostenibile, è necessario bilanciare gli investimenti tra settori emergenti e quelli tradizionalmente. Inoltre, la composizione dei ricavi fornisce una guida strategica su quali aree espandere e diversificare con successo le proprie fonti di entrata.

Per quanto riguardo invece i ricavi totali questi negli ultimi anni hanno avuto una crescita costante.

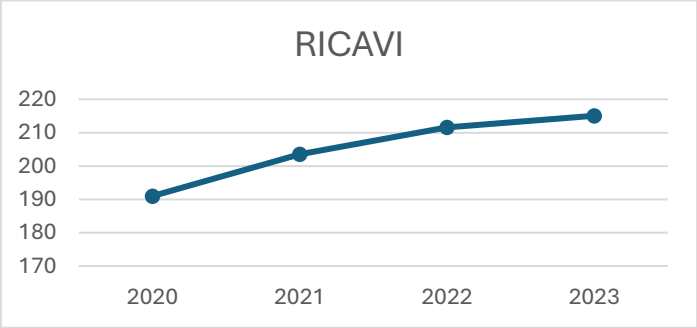


Grafico 7

Tra i ricavi del Gruppo 24 Ore delle varie aree, risultano ancora rilevanti i ricavi editoriali, pari a 97,1 milioni di euro nel 2023, e i ricavi pubblicitari, pari a 90,9 milioni di euro nello stesso anno. Questo evidenzia come, nonostante il Gruppo operi in diverse aree, l'editoria e la pubblicità rappresentino le attività principali, con questi due settori che insieme costituiscono l'87,4% dei ricavi totali. Tra i ricavi editoriali del Gruppo 24 Ore, una componente significativa è costituita dai ricavi legati al quotidiano. È quindi fondamentale comprendere, come già fatto nell'analisi del New York Times, come questi ricavi si suddividono tra giornale cartaceo e giornale online. Il grafico sottostante, che illustra la diffusione media giornaliera del quotidiano in formato digitale e cartaceo, mostra chiaramente un drastico calo delle copie cartacee nel corso degli anni, mentre la diffusione delle copie online è disunisce solo gradualmente. Questa tendenza riflette un cambiamento nei comportamenti dei lettori, che si spostano sempre più verso il consumo di contenuti digitali.

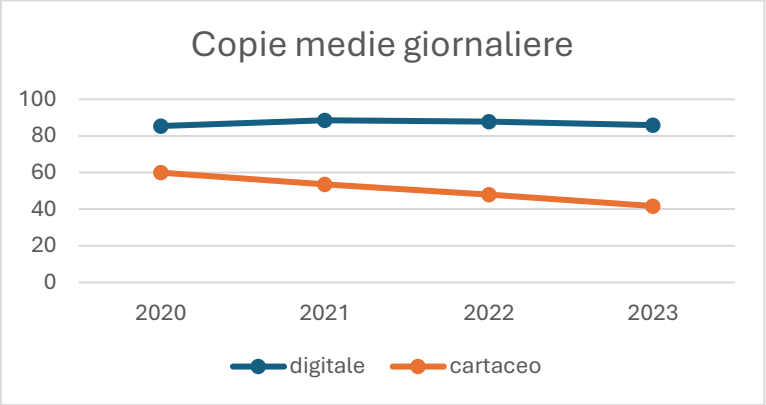


Grafico 8

Questo spiega il trend negativo dei ricavi editoriali legati al quotidiano, che sono passati da 49,2 milioni di euro nel 2020 a 40,3 milioni di euro nel 2023. Un dato assai preoccupante, poiché i ricavi delle copie cartacee, nonostante il drastico calo, rappresentavano ancora il 51% dei ricavi totali nel 2022. Questo indica che la redditività delle copie cartacee è superiore a quella delle copie digitali. Utilizzando i dati sulle copie medie giornaliere del 2022, si può osservare che le copie digitali erano quasi il doppio di quelle cartacee. Tuttavia, i ricavi generati dalle copie digitali sono stati solo leggermente inferiori a quelli delle copie cartacee. Questo indica che un giornale fisico ha avuto una redditività doppia rispetto a un giornale online. In un tale contesto, per invertire la tendenza negativa, non è sufficiente aumentare il numero di vendite di copie digitali, poiché ciò richiederebbe numeri difficilmente raggiungibili. Pertanto, è essenziale anche arrestare il calo delle copie fisiche.

Per quanto riguarda I costi questi non hanno sono aumentati con un picco nel 2021 per poi stabilizzarsi a dei valori inferiori.

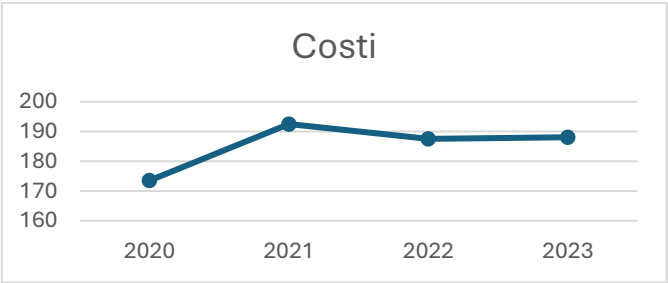


Grafico 9

Tra i costi sostenuti dal Gruppo 24 Ore si annoverano i costi del personale, l'acquisto di materie prime e di consumo, altri costi operativi (tra cui costi per godimento di beni di terzi e oneri diversi di gestione), e i costi per servizi (comprendenti provvigioni e altre spese di vendita, costi di distribuzione, prestazioni IT e software, costi redazionali, spese promozionali e commerciali, ecc.).

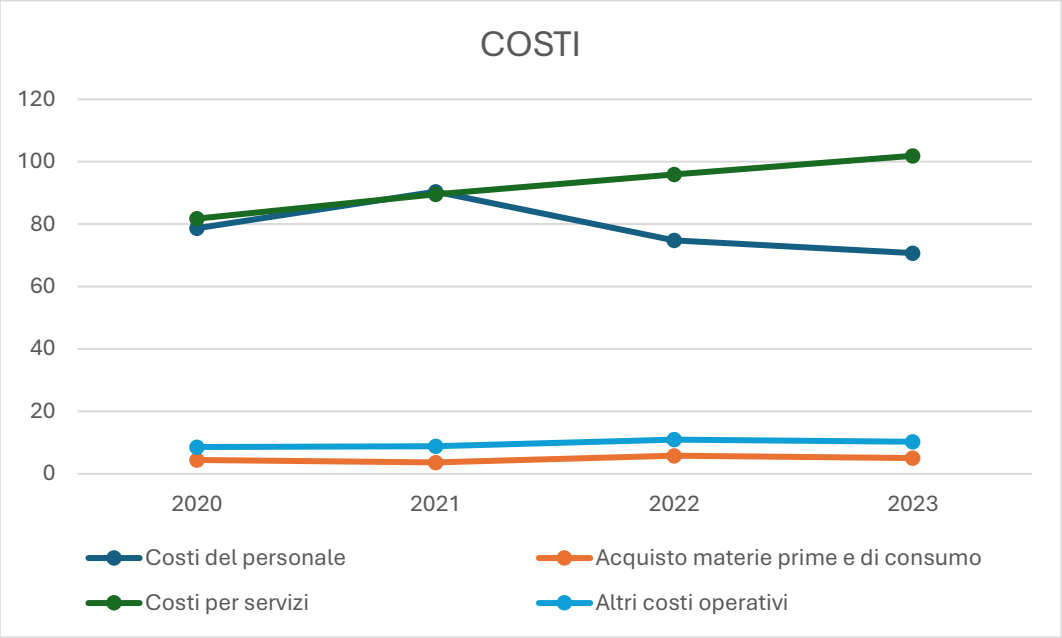


Grafico 10

In media, solo i costi del personale sono diminuiti, mentre tutti gli altri costi sono aumentati.

% Costi	2021	2022	2023	MEDIA
Costi del personale	14,90%	-17,31%	-5,38%	-2,60%
Acquisto materie prime e di consumo	-17,53%	58,91%	-12,86%	9,51%
Costi per servizi	9,51%	7,15%	6,19%	7,62%
Altri costi operativi	3,22%	23,67%	-6,02%	6,96%

Grafico 11

La diminuzione dei costi del personale si riflette anche nella composizione dei costi totali, con un'incidenza scesa al 37,62% rispetto al 45,35% di alcuni anni fa. Al contrario, i costi per servizi hanno seguito un trend opposto, arrivando a rappresentare il 54,2% rispetto al 47,13% iniziale. Anche gli altri costi operativi hanno registrato una crescita significativa negli ultimi anni, aumentando leggermente la loro incidenza rispetto al passato. L'impatto dei costi per l'acquisto di materie prime e di consumo, nonostante la loro crescita media, invece stato molto fluttuante, non discostandosi però troppo dall'incidenza che avevano inizialmente.

COSTI	2020	2021	2022	2023
Costi del personale	45,35%	46,97%	39,87%	37,62%
Acquisto materie prime e di consumo	2,56%	1,90%	3,11%	2,70%
Costi per servizi	47,13%	46,52%	51,18%	54,20%

Altri costi operativi	4,95%	4,61%	5,85%	5,48%

Grafico 12

Inoltre, il Gruppo 24 Ore investe sia in immobili, impianti e macchinari, sia in attività immateriali.

INVESTIMENTI	2020	2021	2022	2023
Impianti e Macchinari	0,395	2,294	0,591	0,58
Attrezzature Industriali e Commerciali	1,081	1,702	0,641	0,305
Diritti d'uso	36,4	1,947	1,461	4
Licenze e software	5,965	6,12	5,211	6
Immobilizzazioni in corso e acconti	0,883	0,743	1,324	2

Grafico 13

Questi investimenti possono essere suddivisi in due categorie:

- Investimenti in tecnologia tradizionale, che comprendono impianti e macchinari e diritti d'uso (come il noleggio di autovetture, torri di trasmissione e locazione di foresterie).

- Investimenti in tecnologia digitale che comprende attrezzature industriali e commerciali (prevalentemente hardware), licenze e software e immobilizzazioni in corso e acconti (relativi progetti software in corso di realizzazione, si riferiscono ad attività di sviluppo di nuovi prodotti e sistemi per processi).

Nella figura sottostante, a parte l'outlier del 2020 riguardante i diritti d'uso derivanti dai nuovi contratti per gli uffici di Roma e Milano, si può notare come gli investimenti siano principalmente in tecnologie, risultando quasi il doppio rispetto a quelli in tecnologia tradizionale.

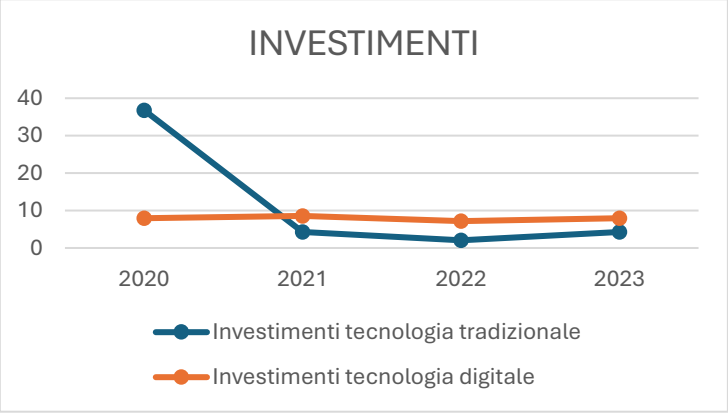


Grafico 15

Questo dato evidenzia una chiara preferenza del Gruppo 24 Ore per l'innovazione e lo sviluppo tecnologico, un trend che è cruciale per mantenere la competitività nel settore dei media e della comunicazione. Tuttavia,

è importante sottolineare che le tecnologie tradizionali sono ancora fortemente presenti nelle società di comunicazione, evidenziando come le soluzioni fisiche continuino ad essere rilevanti. Questo è particolarmente evidente nella redditività dei quotidiani cartacei, che dimostra come le piattaforme tradizionali mantengano un ruolo vitale nell'ecosistema dei media. Di conseguenza, si può osservare come gli elementi tradizionali siano fortemente integrati nelle attività non correnti del Gruppo 24 Ore. Tra questi il valore netto della voce immobili, impianti e macchinari che rappresenta il 38,6% delle attività non correnti. Questa strategia bilanciata permette al Gruppo di sfruttare al meglio le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, senza trascurare l'importanza delle risorse tradizionali che restano fondamentali per il suo funzionamento complessivo e per la sua redditività.

SITUAZIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA CONSOLIDATA			
migliaia di euro	Note (*)	31.12.2023	31.12.2022
ATTIVITÀ			
Attività non correnti			
Immobili, impianti e macchinari	(1)	38.951	45.761
Avviamento	(2)	20.324	20.424
Attività immateriali	(3)	23.792	26.403
Partecipazioni in società collegate e joint venture	(4)	116	300
Attività finanziarie non correnti	(5)	828	772
Altre attività non correnti	(6)	5.659	6.224
Attività per imposte anticipate	(7)	11.024	14.148
Totale		**100.694**	**114.032**
Attività correnti			
Rimanenze	(8)	3.408	2.936
Crediti commerciali	(9)	65.515	62.588
Altri crediti	(10)	2.611	1.633
Altre attività finanziarie correnti	(11)	3.379	4.279
Altre attività correnti	(12)	6.682	6.231
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	(13)	68.730	54.066
Totale		**150.324**	**131.733**
Attività disponibili alla vendita		-	-
TOTALE ATTIVITÀ		**251.018**	**245.765**

Figura 9

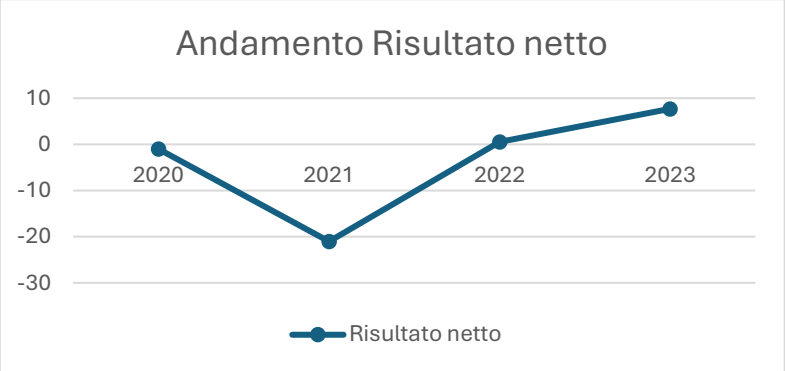


Grafico 16

Infine, è interessante osservare come il Gruppo 24 Ore sia riuscito finalmente a ottenere un risultato netto positivo negli ultimi due anni, con una crescita significativa nel 2023. Dai bilanci, si evince che il risultato operativo negli anni è stato significativamente inferiore rispetto al margine lordo, indicando elevati costi di

ammortamenti e svalutazioni. Ciò suggerisce che il Gruppo come visto precedentemente sta effettuando investimenti ma possiede anche tanti beni obsoleti e svalutati. In particolare, il 2021 ha registrato perdite significative dovute ai costi del venduto, alle spese generali e agli ammortamenti e svalutazioni, che hanno portato portando addirittura un risultato operativo negativo. Nel 2022, nonostante un margine lordo leggermente superiore rispetto al 2023, i costi di ammortamenti e svalutazioni hanno determinato un risultato operativo inferiore del 21% rispetto al 2023. Tuttavia, questi ricavi sono stati erosi dalle imposte differite, che hanno rappresentato il 73% del risultato prima delle imposte. Oltre agli ammortamenti e svalutazioni anche la parte finanziaria non è efficace in quanto ha imposto solo oneri negli ultimi quattro anni.

1.5 Analisi mercato mediatico

Dopo aver approfondito l'evoluzione storica, è adesso fondamentale effettuare un'analisi del mercato mediatico attuale e comprendere le ragioni che giustificano un focus specifico sull'editoria.

Negli ultimi anni, i trend nel consumo di notizie hanno subito un'inversione significativa. A livello globale, i social media sono diventati la fonte principale per reperire notizie, superando i siti web e le app di notizie, che hanno perso terreno anche rispetto alla ricerca tramite browser, ora posizionata come il secondo gateway più utilizzato per la ricerca di informazioni. Questo divario tra l'uso dei social media e quello dei siti/app di notizie evidenzia una connessione debole tra queste diverse piattaforme. Le società di comunicazione sembrano incontrare difficoltà nell'integrare efficacemente i vari canali e nel facilitare il passaggio fluido degli utenti da una piattaforma all'altra. La mancata integrazione non solo ostacola l'esperienza utente, ma può anche limitare la capacità delle aziende di mantenere l'attenzione e l'engagement del pubblico attraverso diversi punti di contatto. Solo attraverso un approccio integrato cross-platform e user-centric le società di comunicazione potranno colmare il divario attuale e sfruttare appieno le potenzialità offerte dai diversi canali digitali per raggiungere e coinvolgere il loro pubblico in modo efficace.

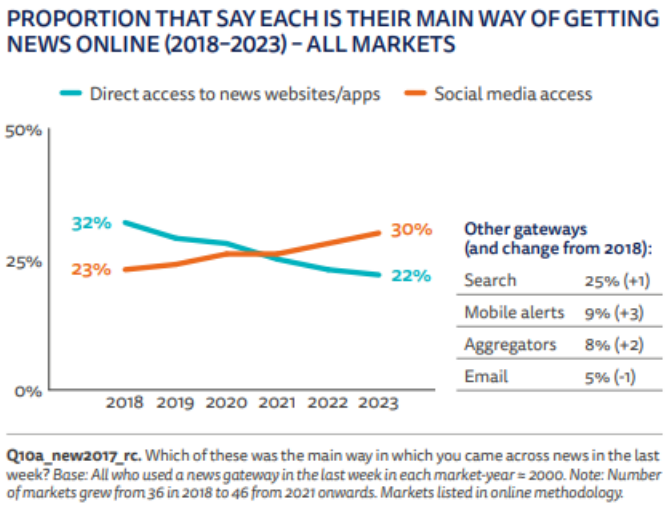


Figura 10

Oltre alla semplice fruizione delle notizie nel mondo digitale è essenziale anche comprendere come gli utenti interagiscono con le notizie. L'analisi delle varie modalità di partecipazione alle notizie mostra un calo costante nel tempo per la maggior parte delle forme di partecipazione pubblica online. Questo fenomeno include attività come mettere condividere e commentare le notizie sui social media. Nell'era dei social media, la "condivisibilità" è diventata un elemento cruciale nel processo di creazione, consumo e redistribuzione delle notizie digitali. I dati rivelano una crescita nella condivisione di notizie attraverso app di messaggistica privata, una forma di condivisione più chiusa. Questo trend si verifica nonostante il declino costante nelle forme aperte di condivisione e commento sui social media, così come in altre forme di condivisione aperta. In particolare, dal 2018, la condivisione di notizie tramite social network è diminuita dal 26% al 19%, mentre la condivisione via e-mail è scesa dal 12% al 7%. Al contrario, la condivisione di notizie tramite app di messaggistica è aumentata, passando dal 17% al 22%.

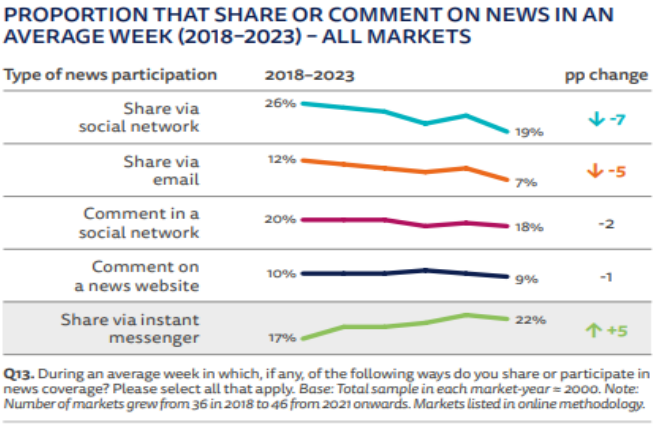


Figura 11

Tra le varie modalità di consumo in media, la maggioranza delle persone preferisce ancora leggere le notizie (57%) piuttosto che guardarle (30%) o ascoltarle (13%). Tuttavia, i giovani sotto i 35 anni sono più inclini ad ascoltare le notizie (17%) rispetto ai gruppi più anziani. La crescente popolarità dell'ascolto tra i giovani può essere vista come un riflesso della loro familiarità con le tecnologie mobili e della loro inclinazione a sfruttare ogni momento disponibile, come durante i tragitti o mentre svolgono altre attività. Inoltre, l'uso dei dispositivi mobili e delle cuffie non solo facilita il multitasking, ma rende anche l'esperienza informativa più personalizzata e immersiva. Gli utenti possono scegliere esattamente cosa ascoltare e quando, creando una connessione più intima e diretta con i contenuti. In un ecosistema digitale sempre più complesso e frammentato, garantire agli utenti il controllo sui contenuti che consumano sembra essere un elemento chiave per migliorare l'engagement e la soddisfazione del cliente soprattutto in un contesto globale in cui le raccomandazioni automatiche non soddisfano pienamente le aspettative degli utenti. In molti paesi, le raccomandazioni basate su contenuti consumati in passato, sulle preferenze degli amici o sulle selezioni di editori e giornalisti spesso non riescono a introdurre contenuti nuovi e rilevanti. Dal 2016 al 2023, si è

osservato un crescente scetticismo nei confronti della selezione delle notizie da parte di terzi, con sempre più persone che preferiscono scegliere autonomamente i contenuti da consumare.

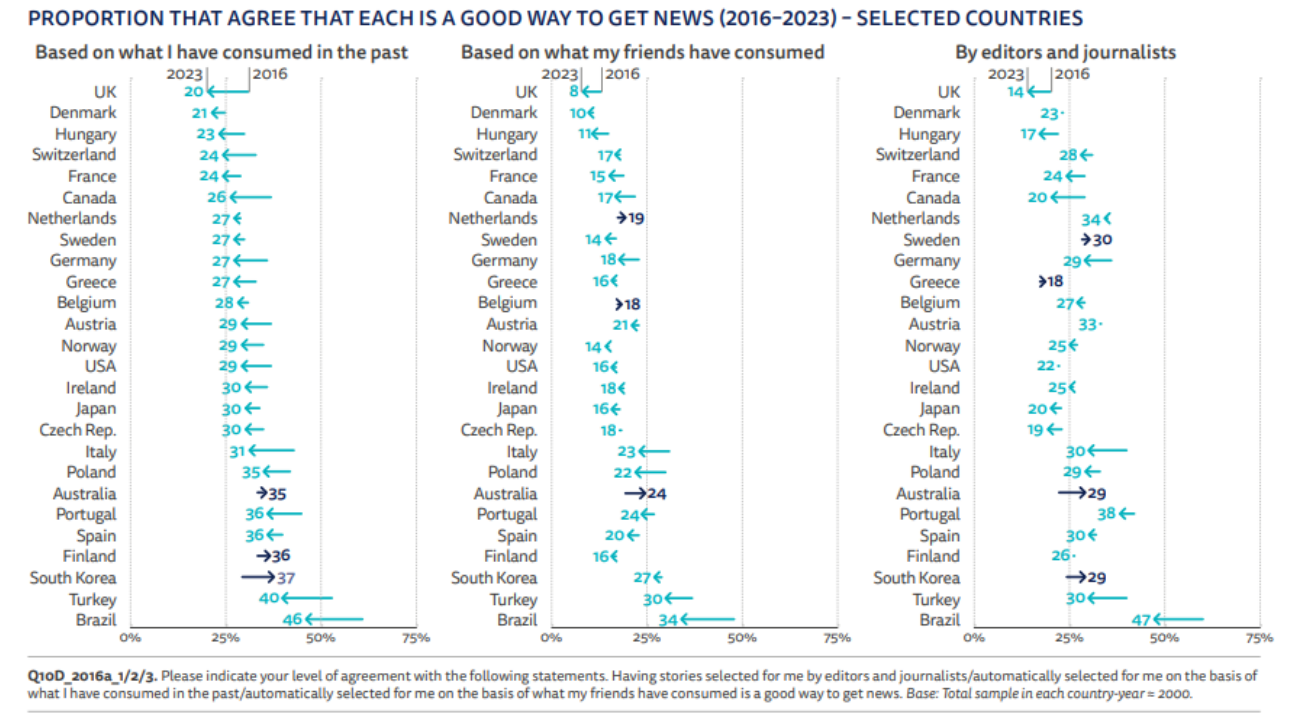


Figura 12

Si può osservare infine che una significativa porzione della popolazione globale, con una media del 42%, non è propensa a pagare per i servizi di notizie online. Tuttavia, esistono delle eccezioni rilevanti, in particolare tra i gruppi di persone più giovani e coloro che mostrano un maggiore interesse per le notizie. Questi gruppi potrebbero essere disposti a pagare per i contenuti se le società di comunicazione offrissero servizi più economici, flessibili e di qualità superiore. Un aspetto meno influente nella decisione di pagare per i servizi di notizie è la disponibilità di contenuti senza pubblicità. Questo indica che la maggior parte delle persone è disposta a tollerare la pubblicità piuttosto che pagare un abbonamento per eliminarla. La pubblicità, quindi, non sembra essere un deterrente significativo per il consumo di notizie online, suggerendo che le società di comunicazione potrebbero concentrarsi maggiormente sul miglioramento della qualità dei contenuti e sulla flessibilità delle offerte di abbonamento per attrarre nuovi utenti paganti.

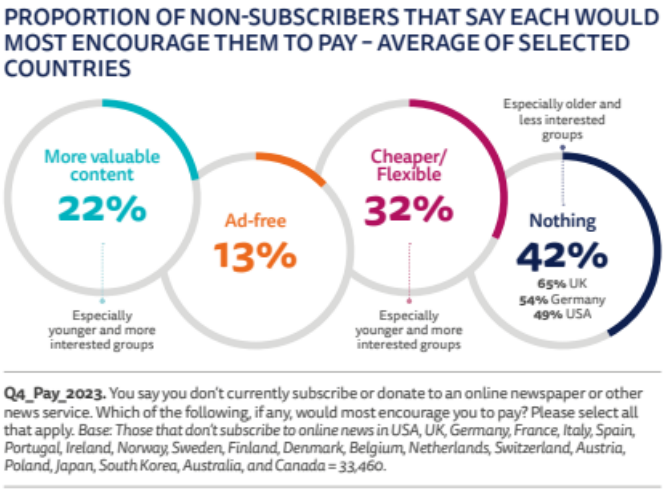


Figura 13

Analizzando specificamente il mercato italiano, emerge chiaramente come i media preferiti e maggiormente utilizzati siano le emittenti televisive e i giornali, sia nell'ambito offline che online. Le emittenti televisive continuano a mantenere una posizione dominante nel panorama mediatico italiano. La loro capacità di raggiungere un ampio pubblico attraverso programmi di notizie, intrattenimento e informazione li rende una fonte primaria di consumo mediatico. Allo stesso modo, i giornali mantengono una significativa rilevanza, offrendo contenuti dettagliati e analisi approfondite che attraggono un pubblico fedele. Nell'ambito online, è invece interessante osservare l'ascesa dei siti nativi digitali. Fanpage, in particolare, si distingue come uno dei principali mezzi di informazione italiani. La sua forte presenza sui social media gli consente di raggiungere e coinvolgere un pubblico vasto e diversificato, soprattutto tra i giovani.

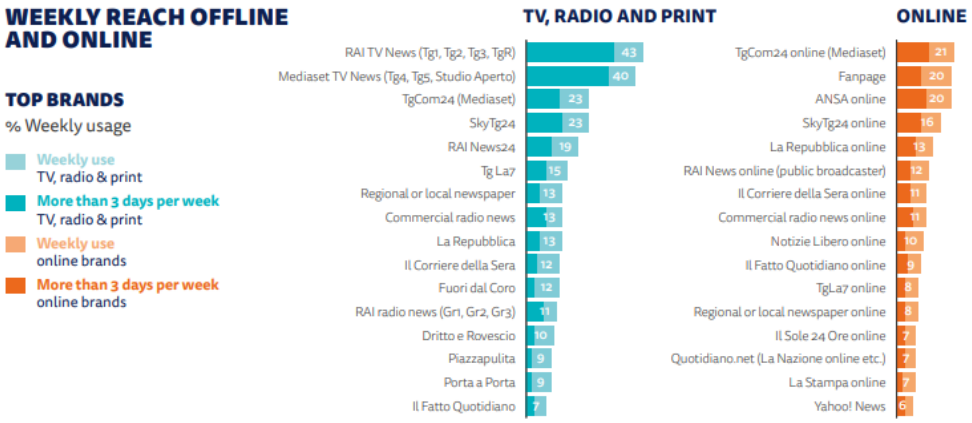


Figura 14

Queste preferenze nelle modalità d'uso si riflettono anche nei ricavi dei diversi media come si può vedere nella figura sottostante.

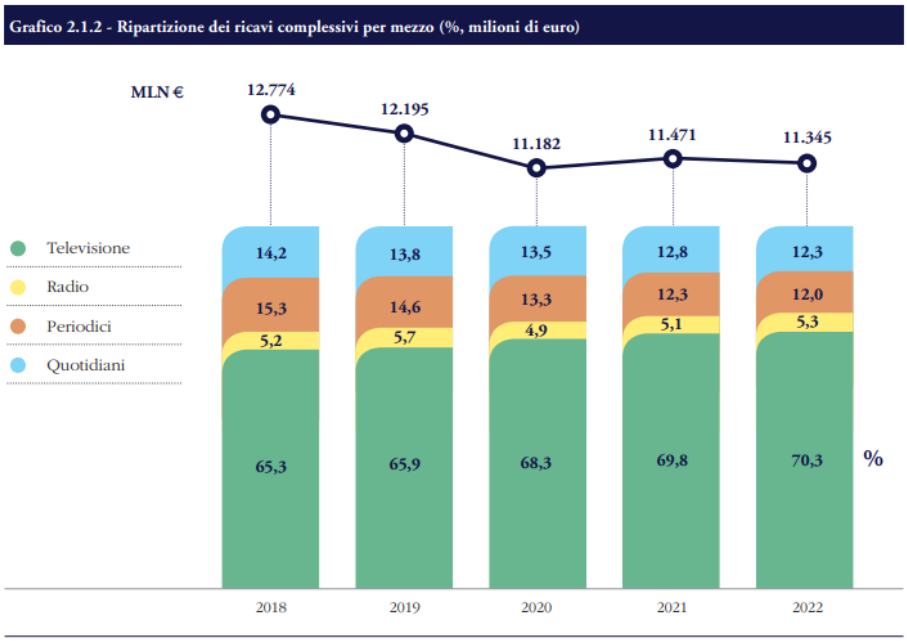


Figura 15

È evidente come i ricavi del settore dei media siano prevalentemente dominati dalla televisione, la cui percentuale sul totale continua a crescere. Questo incremento sottolinea la forza persistente della televisione come principale fonte di entrate nel panorama mediatico. Nel 2022, oltre il 70% dei ricavi complessivi del settore dei media è stato generato dalla televisione, consolidando ulteriormente la sua posizione predominante. In netto contrasto, la situazione per i giornali e i quotidiani appare decisamente preoccupante. Dal 2018 al 2022, questi segmenti hanno registrato una tendenza negativa continua, con una significativa diminuzione dei ricavi. Questo declino riflette una crisi strutturale nel settore della stampa tradizionale, accentuata dalla crescente preferenza del pubblico per le piattaforme digitali e dai cambiamenti nelle abitudini di consumo delle notizie. Oltre alle sfide economiche, la diminuzione dei ricavi per i giornali e i quotidiani solleva preoccupazioni riguardo al pluralismo informativo e alla qualità del giornalismo. Con risorse finanziarie ridotte, le redazioni possono trovarsi costrette a ridurre il personale e a limitare la profondità e l'accuratezza delle loro inchieste, compromettendo così il ruolo cruciale della stampa nel garantire un'informazione completa e imparziale. Dal 2017 al 2021 infatti si è registrato una riduzione di 2.400 dipendenti (-17%) solo nell'industria dei giornali e delle riviste.

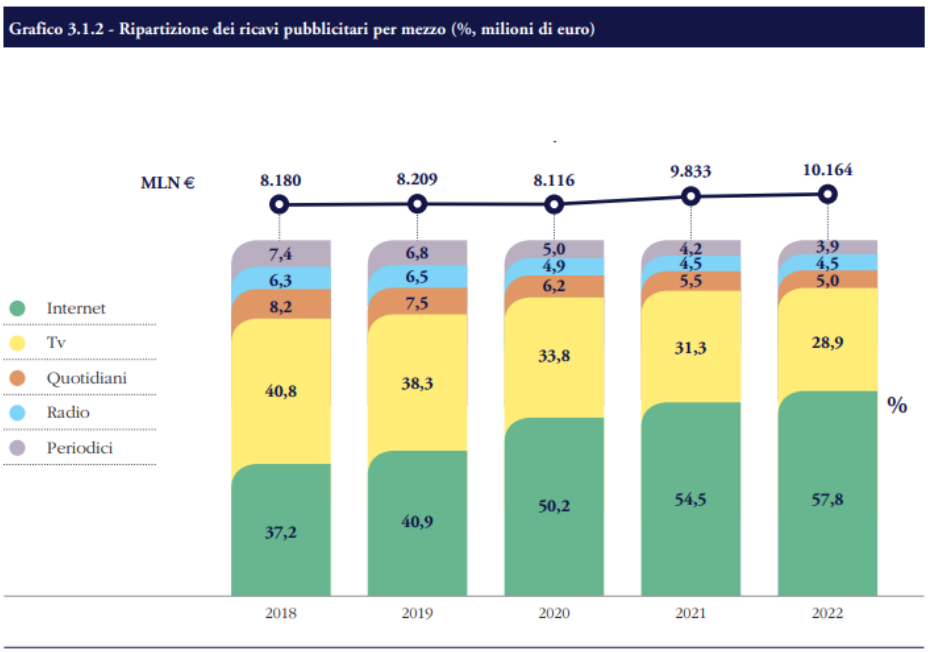


Figura 16

Si può notare come i ricavi pubblicitari sono sempre più dominati da Internet mentre gli altri canali tradizionali stanno sempre più perdendo le loro quote. Questo fenomeno evidenzia il crescente predominio della pubblicità online causato dall'affermazione delle piattaforme digitali. La crescente importanza delle piattaforme digitali è spiegata dalla loro capacità di offrire una vasta gamma di servizi in diverse aree di attività, attirando un pubblico sempre più ampio sui loro siti e applicazioni. Le piattaforme digitali hanno sviluppato significative economie di scala e di scopo, oltre a stabilire elevate barriere all'ingresso e allo sviluppo per i concorrenti. Grazie agli elevati costi fissi di produzione del servizio e ai bassi costi marginali per ogni utente aggiuntivo, queste piattaforme riescono a espandere la propria presenza in settori adiacenti, sfruttando le complementarità tra servizi, la condivisione di tecnologie e l'analisi incrociata dei dati. Tra le principali barriere che ostacolano la concorrenza si trovano:

- Effetti di rete: Diretti e indiretti, che influenzano la propensione dei consumatori e degli utenti commerciali ad aderire a una piattaforma.
- Costi di switching e multi-homing: Elevati per gli utenti.
- Integrazione verticale e differenziazione orizzontale: Realizzate dalle principali piattaforme nel corso degli anni.
- Difficoltà di replicare le infrastrutture e le reti esistenti.
- Investimenti ingenti in asset patrimoniali e in ricerca e sviluppo.

Concentrandoci esclusivamente nella pubblicità online negli ultimi dieci anni, si è assistito a un'evoluzione significativa del mercato pubblicitario, con la compravendita di spazi pubblicitari online che è diventata

sempre più automatizzata. I modelli di transazione automatica hanno sostituito il contatto diretto tra inserzionista e publisher con l'uso di piattaforme tecnologiche avanzate. Questo cambiamento ha reso il mercato pubblicitario più efficiente dal punto di vista tecnologico, permettendo transazioni rapide e precise basate su dati dettagliati degli utenti. Le piattaforme tecnologiche possono raccogliere e analizzare enormi quantità di dati, offrendo servizi di targeting pubblicitario altamente sofisticati che aumentano l'efficacia delle campagne. Ciò ha incrementato notevolmente la dipendenza del settore pubblicitario dagli intermediari tecnologici, come a network, motori di ricerca e social network. Le piattaforme tecnologiche, infatti, generano la maggior parte dei ricavi in ogni fase della catena del valore della pubblicità online, utilizzando solo in minima parte i servizi di intermediazione offerti da operatori terzi. Al contrario, i publisher e le concessionarie tradizionali dipendono ancora in larga misura dai servizi di intermediazione forniti dalle piattaforme. Questa dipendenza ha permesso alle piattaforme digitali di guadagnare quote di mercato a discapito dei publisher tradizionali. Più precisamente, l'incidenza delle piattaforme sui ricavi lordi complessivi della pubblicità online è cresciuta progressivamente. Nelle stime per il 2022, questo valore ha superato l'85%, indicando una concentrazione sempre maggiore del mercato pubblicitario nelle mani delle piattaforme digitali.

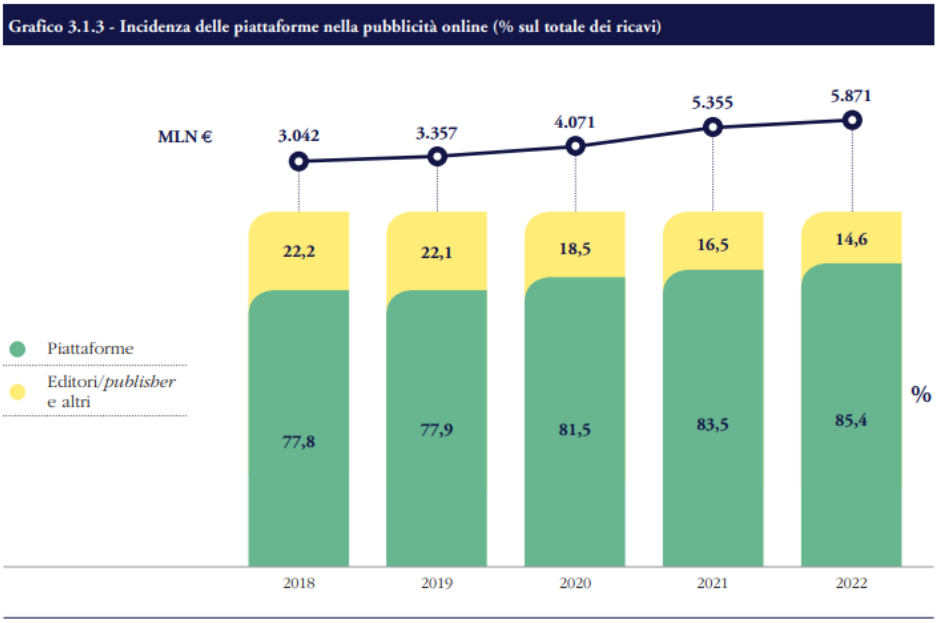


Figura 17

Questa elevata concentrazione si riscontra anche nel mercato delle piattaforme stesse. Ne deriva che, analogamente a quanto si osserva sul piano globale anche nel settore nazionale della pubblicità online un ristretto numero di grandi player internazionali ottiene la maggior parte del fatturato, mentre un numero elevato di altri operatori, che costituiscono la "coda lunga", realizza ricavi significativamente inferiori. Considerando i ricavi lordi dalla pubblicità online, le prime tre posizioni (Alphabet/Google, Meta/Facebook e Amazon) detengono oltre il 70% del valore complessivo del mercato. Queste piattaforme non solo gestiscono gran parte delle transazioni pubblicitarie, ma controllano anche le principali piattaforme di distribuzione dei contenuti.

Inoltre, tra le piattaforme digitali esistono anche quelle di intermediazione per le vendite online e anche in questo contesto gli utenti sono in una condizione di dipendenza verso queste. Nel 2022, il 18,3% delle imprese italiane con almeno 10 addetti ha realizzato vendite online, con il 62% di queste che ha utilizzato siti e app di intermediazione. Queste evidenze empiriche dimostrano l'importanza delle piattaforme digitali. Si può osservare come i cittadini italiani siano altamente connessi, con oltre l'85% che utilizza Internet e circa il 72% che è attivo sui social media. Considerando solo la popolazione online, si nota che il rapporto tra utenti online e utenti dei social media è pari all'83%, quasi un rapporto di 1:1. Questi dati evidenziano ulteriormente il perché dell'importanza cruciale delle piattaforme digitali, in particolare dei social media.

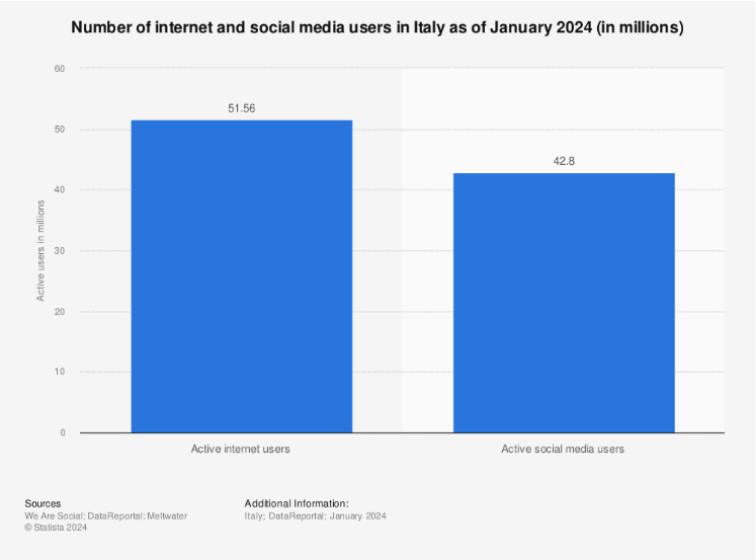


Figura 18

Inoltre, i dispositivi mobili rappresentano lo strumento principale per accedere al web e, di conseguenza, alle notizie.

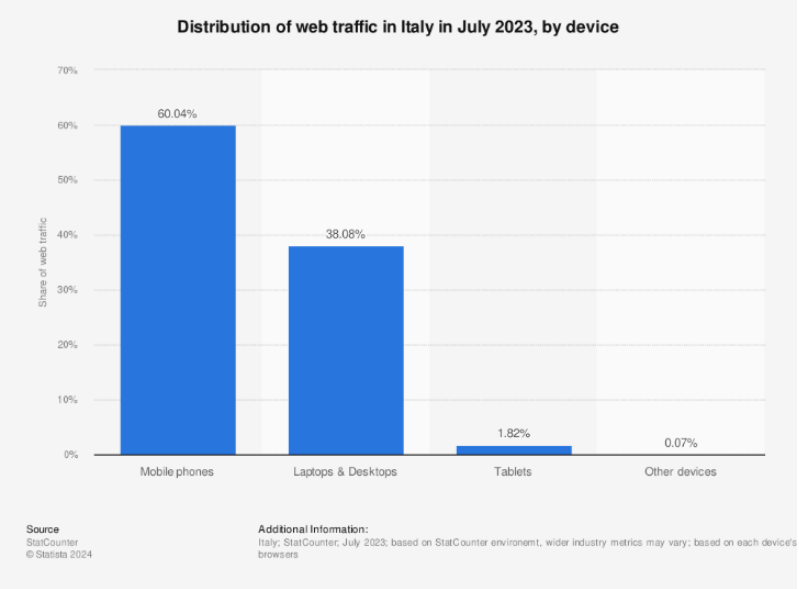


Figura 19

Tuttavia, questo non costituisce necessariamente un vantaggio per le società di comunicazione, poiché le app dedicate ai servizi di notizie sono solo una delle molte app utilizzate e non figurano tra le più popolari. D'altra parte, le società di comunicazione possono sfruttare le altre app per indirizzare i clienti verso la propria offerta, sottolineando ancora una volta l'importanza dell'integrazione omnicanale. Per le società di comunicazione, è essenziale massimizzare la capacità di raggiungere i consumatori attraverso tutti i canali disponibili, quali app di messaggistica, social media, giochi e browser Internet, che sono invece ampiamente utilizzati dai consumatori italiani.

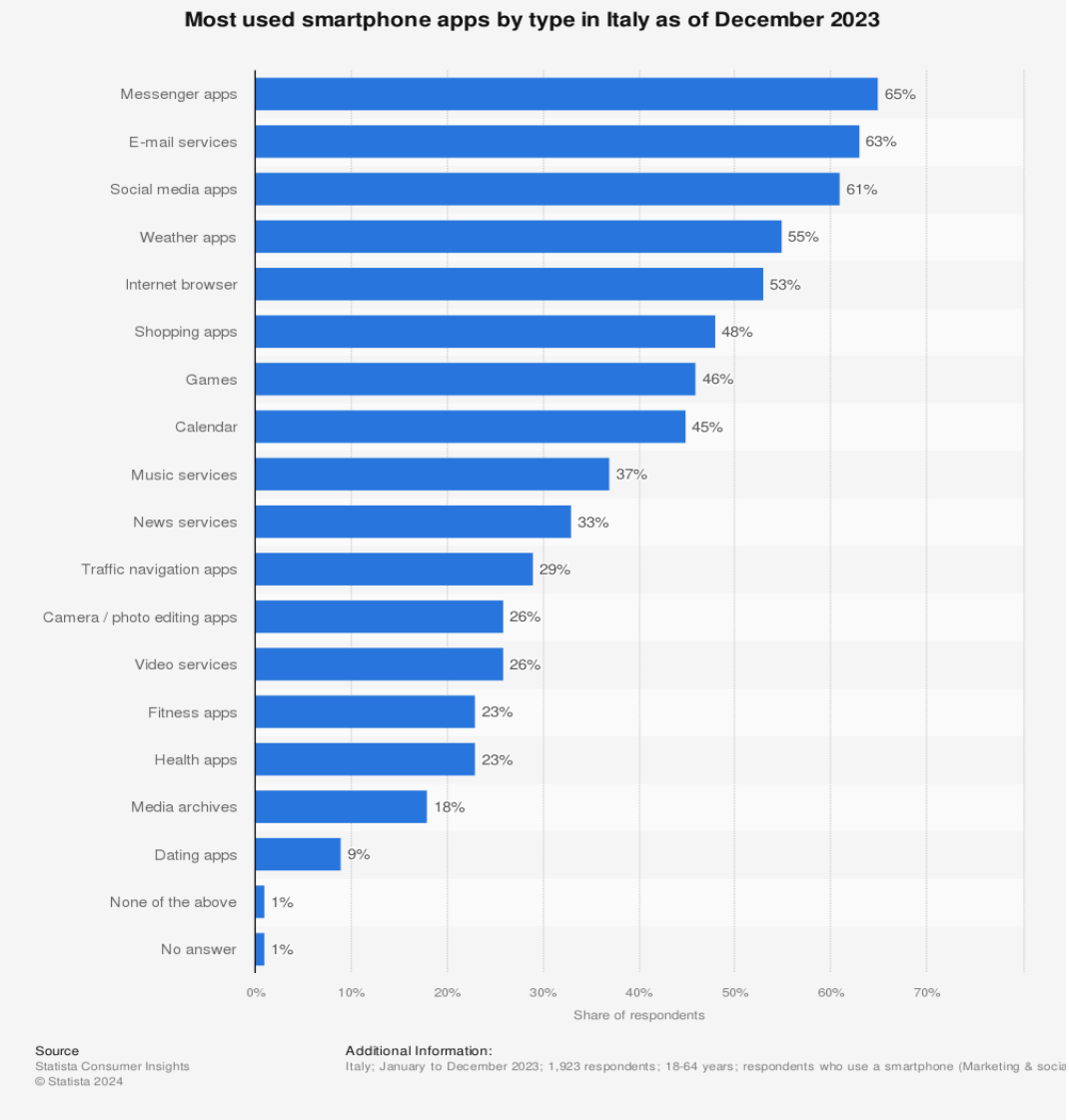


Figura 20

È importante però osservare come l'efficacia dei canali di comunicazione vari significativamente in base all'età del pubblico. Le generazioni più anziane tendono a riporre una maggiore fiducia nei canali tradizionali, come la stampa, la televisione e la radio, e nelle loro versioni digitalizzate. Questi media sono percepiti come fonti di informazione più affidabili, mentre vi è una certa diffidenza verso i canali innovativi e le piattaforme

emergenti. Al contrario, le generazioni più giovani mostrano una maggiore apertura verso i nuovi canali di comunicazione, emersi con l'avvento di Internet e delle piattaforme digitali. Questi canali, inclusi i social media, i blog e le applicazioni di notizie, sono considerati fonti affidabili di informazione. Tuttavia, nonostante questa apertura, anche tra i giovani i canali tradizionali mantengono un alto livello di fiducia e sono spesso considerati le fonti più attendibili. Questo mette in evidenza un ricambio generazionale nella percezione e nell'adozione dei mezzi di comunicazione.

Most trusted news sources in EU member states as of October 2023, by age group

Most trusted news sources in EU member states 2023, by age group

	15-24	25-39	40-54	55+	Total
Public TV and radio stations (incl. online)	38%	40%	46%	55%	49%
The written press (incl. online)	36%	33%	36%	43%	38%
Private TV and radio stations (incl. online)	23%	28%	31%	31%	29%
People, groups, or friends I follow on social media	22%	22%	15%	12%	16%
YouTube or other video platforms	25%	20%	13%	9%	14%
Other online news platforms incl. blogs, podcasts	17%	16%	14%	9%	12%
Influencers on social media (YouTube, Instagram)	21%	15%	7%	3%	9%
Other	5%	5%	7%	7%	6%
Don't know	7%	10%	11%	12%	11%

Figura 21

Analizzando in particolare il settore dell'editoria:

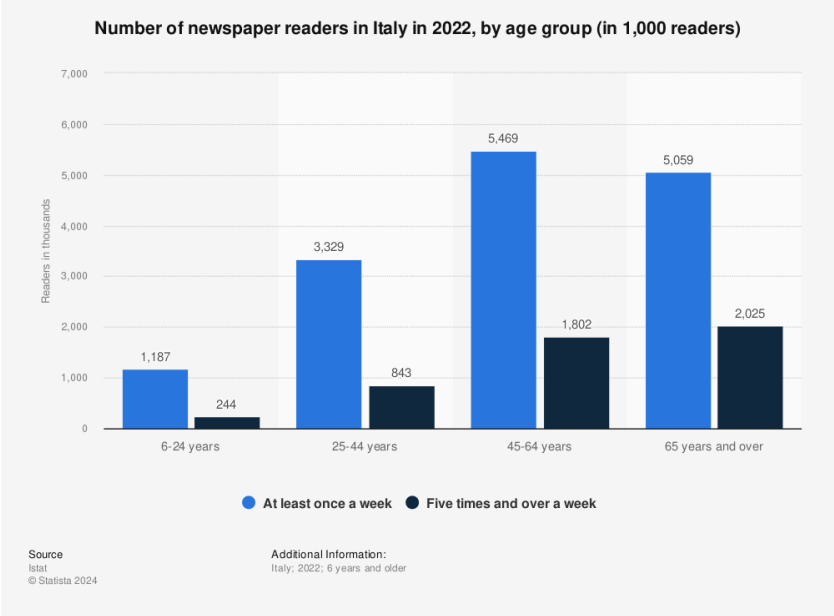


Figura 22

Si può osservare come in Italia i lettori di giornali siano prevalentemente appartenenti alle generazioni più anziane. Nel 2022, infatti, i cittadini di età superiore ai 45 anni hanno rappresentato il 72% dei lettori di giornali. Al contrario, i giovani di età inferiore ai 25 anni hanno costituito solo il 7,2% dei lettori, e tra questi solo il 17% legge i giornali più di cinque volte alla settimana. Inoltre, analizzando la frequenza di lettura dei

giornali, emerge un chiaro aumento con l'avanzare dell'età. Tra i giovani di età compresa tra 6 e 24 anni, solo il 17% legge i giornali più di cinque volte alla settimana. Questa percentuale aumenta al 20% nella fascia d'età 25-44 anni, al 25% tra i 45 e i 64 anni, e raggiunge il 29% per gli over 65. Questo trend dimostra come la frequenza di lettura dei giornali sia strettamente correlata all'età. Questo fenomeno rivela una preoccupante tendenza demografica, considerando che l'Italia ha una popolazione relativamente anziana, con un'età media di 46,6 anni nel 2024(Fonte:Istat). Inoltre, si può osservare che lo stato occupazionale influisce significativamente sulla lettura dei giornali. Infatti, il numero di lettori tende a diminuire con il diminuire dell'esperienza lavorativa e delle competenze richieste. Le persone con una maggiore esperienza lavorativa e competenze professionali più elevate sono generalmente più inclini a leggere i giornali rispetto a coloro che hanno meno esperienza e competenze inferiori. Questo fenomeno può essere attribuito a diversi fattori. Innanzitutto, individui con una carriera consolidata e competenze avanzate potrebbero avere un maggiore interesse a rimanere aggiornati sulle notizie economiche, politiche e professionali per motivi legati al loro lavoro. In questo contesto, la lettura dei giornali diventa uno strumento indispensabile per prendere decisioni informate e mantenere la competitività nel proprio settore. Pertanto, preferiscono la qualità e la profondità dell'informazione fornita dai giornali rispetto alle notizie rapide e spesso superficiali disponibili online. In secondo luogo, le persone con una maggiore esperienza lavorativa tendono ad avere una routine più stabile e strutturata, che spesso include la lettura quotidiana dei giornali. Questo comportamento è meno comune tra i lavoratori più giovani o con occupazioni meno stabili, che potrebbero non avere lo stesso livello di organizzazione o il tempo necessario per dedicarsi alla lettura approfondita delle notizie. Questo aspetto del tempo disponibile potrebbe spiegare anche la presenza di outliers come i pensionati e le casalinghe, che possono avere più tempo a disposizione per la lettura dei giornali.

Newspaper readers in Italy 2022, by occupational status	**At least once a week**	**Five times and over a week**	**Total**
Executive, employer, professional	6.959	2.208	9.167
Retired	4.298	1.704	6.002
Middle management, white collar	3.083	991	4.074
Blue collar, apprentice	1.724	419	2.143
Housewife	1.396	416	1.812
Unemployed person with work experience	831	229	1.060
Self-employed, family worker	798	247	1.045
Student	707	124	831
Other condition	275	83	358
Unemployed person without work experience	225	46	271

Figura 23

La predominanza di lettori anziani potrebbe rappresentare una sfida significativa per l'industria della stampa, che dovrà necessariamente adattarsi per attrarre le generazioni più giovani. La bassa partecipazione dei giovani alla lettura dei giornali tradizionali evidenzia l'importanza di sviluppare strategie innovative per coinvolgere questa fascia di popolazione. Questo potrebbe includere l'uso di piattaforme digitali e contenuti multimediali che meglio si adattino alle loro abitudini e preferenze di consumo. È fondamentale affrontare questa sfida poiché il numero di lettori anziani è destinato a diminuire nel tempo e, contemporaneamente, essi stessi stanno iniziando a digitalizzarsi e a adottare nuove soluzioni tecnologiche, seguendo l'esempio dei più giovani. Di conseguenza, il numero di lettori di contenuti fisici è in calo, come illustrato nel grafico sottostante.

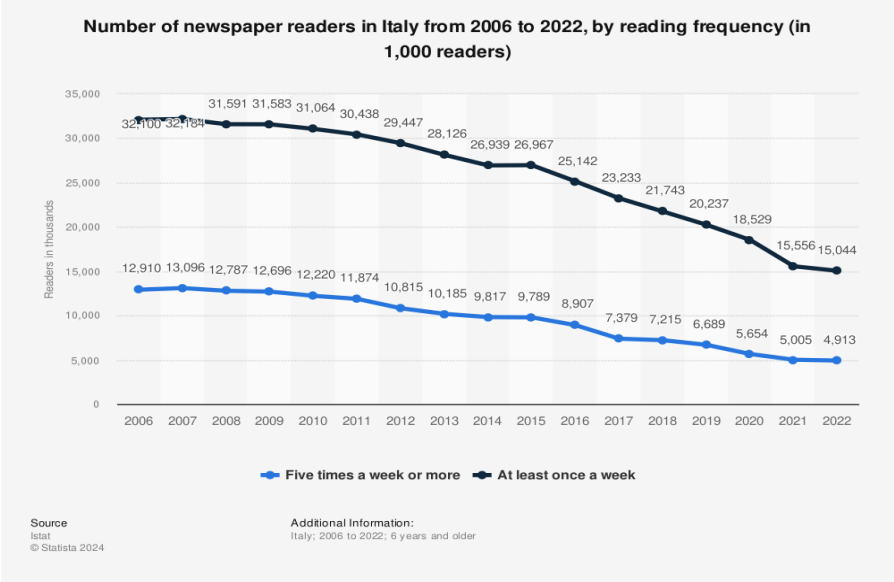
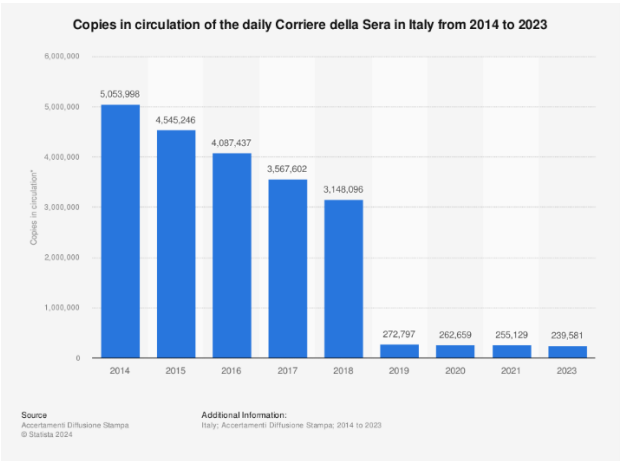


Figura 24

Il calo dei lettori di giornali fisici dimostra come l'offerta tradizionale del giornalismo sia destinato a morire. Infatti, le copie vendute fisiche dei due giornali più venduti in Italia (Corriere della Sera e La Repubblica) negli ultimi hanno subito un calo drastico.



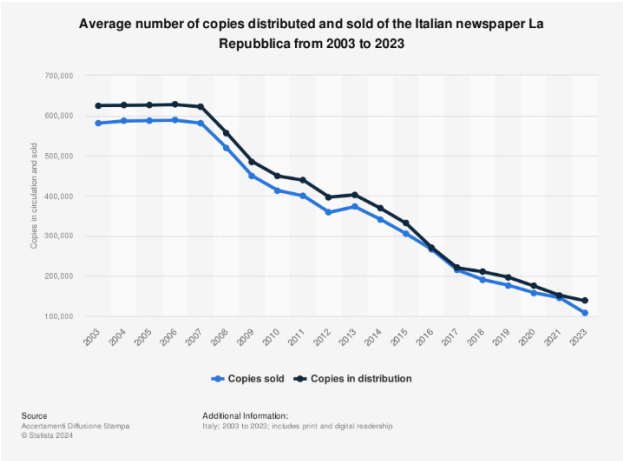


Figura 25 *Figura 26*

A contrastare questo trend negativo dei giornali fisici vi è una leggera crescita nel consumo dei contenuti digitali. Tuttavia, la redditività media per utente dei contenuti fisici è doppia rispetto a quella dei contenuti online, e pertanto non riesce a compensare le perdite del settore tradizionale. Inoltre, il settore digitale non riesce ad attrarre un grande pubblico: i lettori online italiani costituiscono solamente il 24,4% della popolazione online totale. Questo dato, sebbene negativo, dimostra un'opportunità significativa, poiché indica che il mercato digitale è ancora ampiamente inesplorato e presenta potenziali margini di crescita.

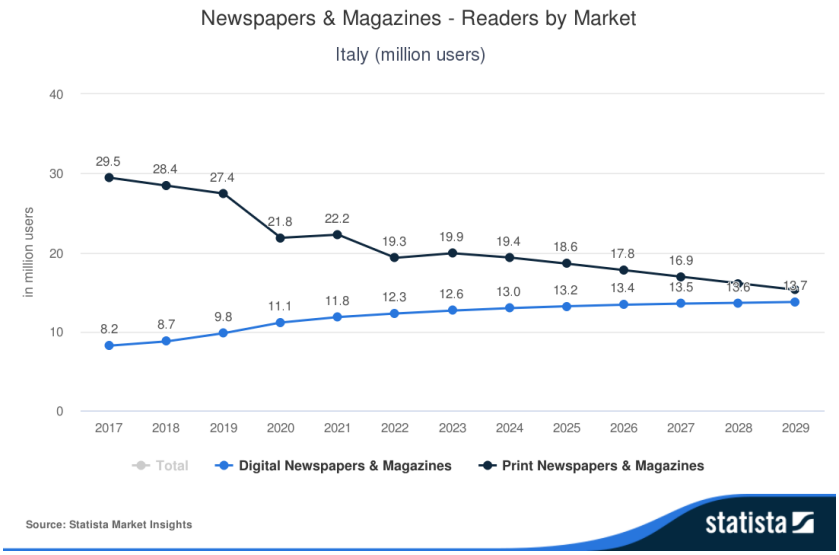


Figura 27

Analizzando il mercato digitale della stampa in Italia, emergono come leader il Corriere della Sera e La Repubblica, le due testate giornalistiche di maggior successo. Analizzando gli utenti unici e le visite al sito web/app di queste due società, è emerso un interessante dato riguardante le visite medie mensili di un singolo utente. Come illustrato nel grafico sottostante, si osserva che un utente visita mediamente il sito almeno tre volte al mese in entrambi i casi.

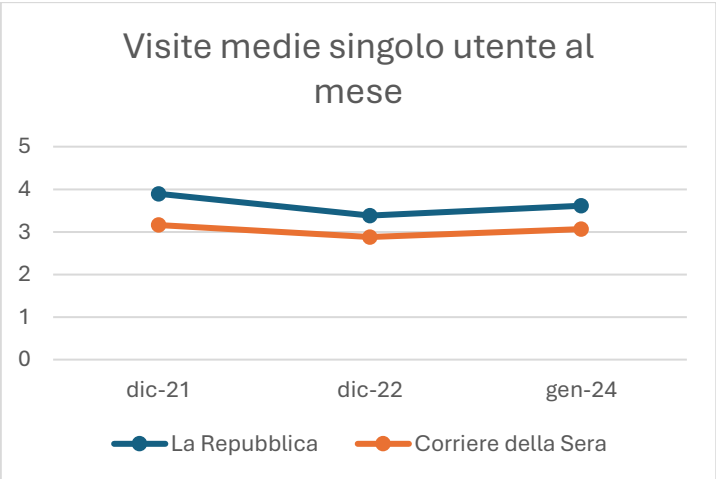


Grafico 17

Tuttavia, questo dato, sebbene indicativo di una certa frequenza di accesso, è piuttosto preoccupante e negativo. La preoccupazione deriva dal fatto che una media di tre visite mensili per utente suggerisce un basso livello di coinvolgimento e fidelizzazione. Inoltre, un basso numero di visite mensili può implicare che gli utenti non trovano i contenuti abbastanza attrattivi o rilevanti da ritornare con maggiore frequenza. Oltre a quantificare il numero di utenti che visitano i siti web e le app delle società di comunicazione, è fondamentale comprendere quanti di questi utenti sono disposti a pagare per accedere alle notizie. Secondo l'ultimo rapporto sulle notizie digitali del 2023 di Reuters, in Italia solo il 12% degli utenti paga per le notizie online. Questo dato evidenzia un ulteriore sfida cruciale per le società di comunicazione: non solo devono attrarre un pubblico significativo, ma devono anche trovare modi efficaci per monetizzare l'utenza catturata. Questo dato può essere spiegato dal basso livello di engagement degli italiani con le notizie online che non si ferma solo nei siti web ma si estende anche nei social. È interessante osservare l'analisi delle segmentazioni delle modalità di interazione degli utenti con le notizie online effettuata da Reuters, che ha rivelato diverse categorie di partecipazione: attiva, reattiva e passiva. La partecipazione attiva include attività come postare e commentare notizie, la partecipazione reattiva comprende leggere, mettere "mi piace" o condividere contenuti, mentre la partecipazione passiva si riferisce alla semplice fruizione delle notizie senza alcun tipo di interazione. In Italia, la tendenza generale mostra un basso livello di interazione attiva con le notizie. Solo il 18% degli utenti si impegna attivamente commentando o postando contenuti. La partecipazione reattiva è leggermente più alta, ma non sufficiente a bilanciare il dato preoccupante della partecipazione passiva. Infatti, ben il 50% degli italiani consuma notizie senza partecipare affatto.

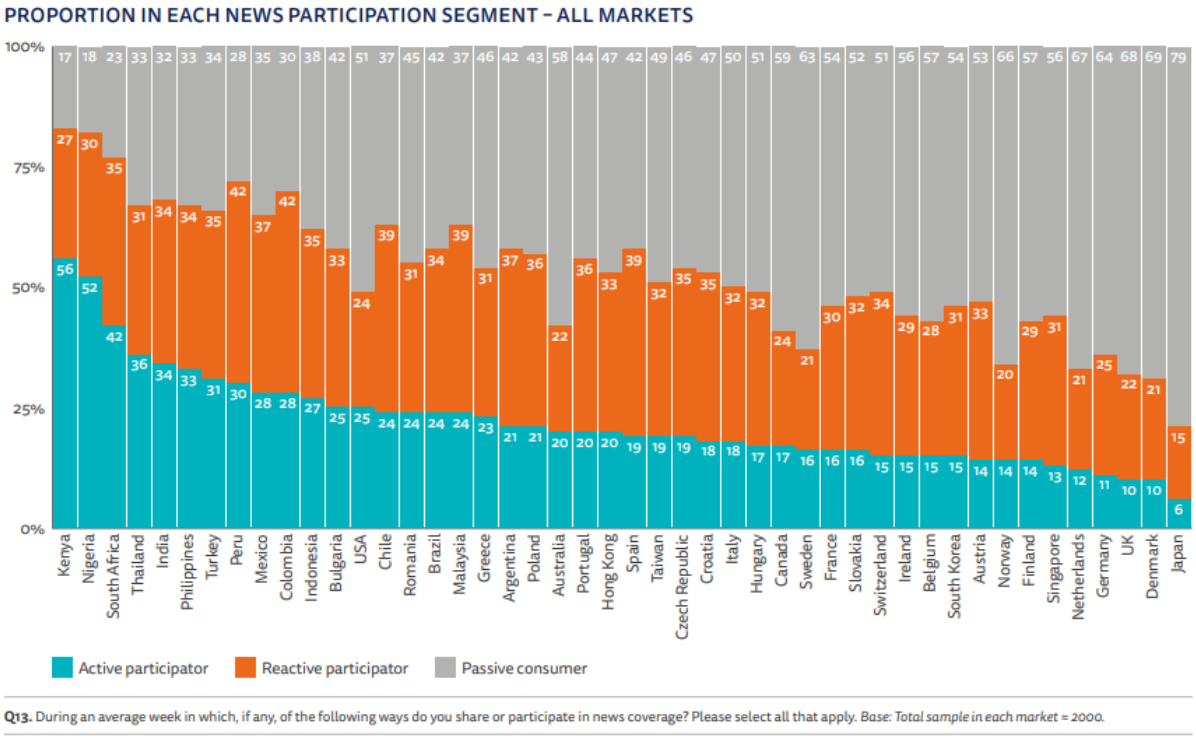


Figura 28

Questa distribuzione evidenzia un coinvolgimento limitato del pubblico italiano nelle discussioni e nelle attività di condivisione delle notizie online. La scarsa interazione attiva potrebbe essere attribuita a vari fattori, tra cui la percezione della qualità delle discussioni online, la preoccupazione per la privacy o semplicemente la preferenza per un consumo passivo delle notizie. Inoltre, la prevalenza di un atteggiamento passivo suggerisce che molti utenti italiani potrebbero sentirsi disconnessi o disinteressati a partecipare attivamente alle conversazioni sulle piattaforme digitali.

In sintesi, le principali sfide da superare per le società di comunicazione in Italia:

- Declino delle soluzioni tradizionali
- Bassa propensione al pagamento per contenuti online
- Aumentare la quota di utenti (soprattutto giovani)
- Concorrenza delle grandi piattaforme digitali
- Scarso engagement degli italiani con le notizie online.

CAPITOLO 2: INTELLIGENZA ARTIFICIALE

2.1 Intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale (IA) rappresenta la tecnologia fondamentale che consente di emulare i processi cognitivi umani attraverso l'implementazione di algoritmi in un ambiente di calcolo dinamico. Questa innovazione segna un passo significativo nella trasformazione digitale della società, dotando le macchine della capacità di ragionare, apprendere, pianificare e creare, in modo simile alle abilità umane. In altre parole, l'obiettivo dell'IA è di sviluppare computer in grado di pensare e agire come gli esseri umani ovviamente con prestazioni superiori in termini di velocità, precisione ed efficienza. L'emergere dell'IA negli anni '50 del secolo scorso ha costituito un evento disruptive nel panorama tecnologico dell'epoca. Prima di allora, con le limitate risorse tecnologiche disponibili, il primo tentativo di conferire alle macchine capacità cognitive e di pensiero simili a quelle umane ha rappresentato una svolta epocale. Ad oggi, invece, lo sviluppo dell'IA è basato su una serie di miglioramenti progressivi e iterativi da varie prospettive. I feedback degli utenti e i cicli di sviluppo iterativi giocano un ruolo fondamentale nel perfezionamento dell'intelligenza artificiale, contribuendo all'implementazione di tecnologie sempre più complesse. Questo progresso è stato reso possibile grazie alla combinazione di tre componenti chiave che si sono evoluti nel tempo: sistemi di calcolo avanzati, dati e strumenti di gestione dati, e algoritmi sofisticati. Nonostante i notevoli progressi compiuti nell'ambito dell'IA, è fondamentale riconoscere che ci si trova ancora nelle fasi iniziali. Infatti, l'evoluzione dell'IA può essere suddivisa in tre fasi:

- Intelligenza Artificiale Stretta (ANI - Artificial Narrow Intelligence): progettata per compiti specifici e limitati, senza la capacità di apprendimento autonomo oltre i compiti programmati (Es. chatbot per servizio clienti).
- Intelligenza Artificiale Generale (AGI - Artificial General Intelligence): progettata per avere una vasta gamma di capacità cognitive simili a quelle umane, come apprendere, ragionare e affrontare compiti complessi.
- Superintelligenza Artificiale (ASI - Artificial Superintelligence): l'IA supera notevolmente le conoscenze e le abilità umane. Si tratta di un'intelligenza artificiale altamente avanzata e autonoma.

Attualmente, l'IA si trova in una posizione intermedia tra la fase ANI e AGI. L'AGI rappresenta il prossimo traguardo da raggiungere nell'evoluzione dell'IA, sebbene al momento rimanga in gran parte una prospettiva teorica soggetta a continua ricerca e sviluppo. Nel contesto dell'attuale non emerge un design dominante. Numerose indagini suggeriscono che, in futuro, un design dominante per l'Intelligenza Artificiale si concentrerà maggiormente sui modelli di business, piuttosto che sulla tecnologia in sé. Questo perché grazie alla sua natura digitale, l'IA è suscettibile di innovazione sia a livello modulare sia a livello architetturale. Questo permette l'integrazione e l'interazione con numerose altre tecnologie catalizzando l'innovazione non

solo di sé stessa, ma anche delle tecnologie con cui si interseca. Ad esempio, l'interazione dell'IA con la tecnologia di Motion Capture apre nuove possibilità per la creazione di applicazioni che consentono la correzione dei movimenti in tempo reale. Tramite la tecnologia di Motion Capture e la registrazione di atleti professionisti, vengono generati modelli di esecuzione ottimali degli esercizi, i quali vengono archiviati in un sistema di cloud. L'IA utilizza questi modelli per confrontare istantaneamente l'esecuzione di un esercizio da parte dell'utente con il modello corretto, consentendo così di fornire feedback in tempo reale. Grazie alla raccolta dei dati e all'applicazione del machine learning, l'intelligenza artificiale può tenere conto della diversità individuale, considerando variazioni fisiche, obiettivi personali e livelli di fitness. Questo consente all'IA di adattarsi alle esigenze specifiche di ogni utente, offrendo un programma di allenamento altamente personalizzato, efficace e mirato per ottimizzare il percorso di allenamento. In questo modo, anche principianti e dilettanti possono accedere a sessioni di allenamento su misura, paragonabili a quelle dei professionisti in discipline che richiedono movimento, come gli sport, la palestra e la danza. Questa tecnologia elimina la necessità della presenza fisica di istruttori, superando ostacoli legati all'accessibilità fisica, economica ed emotiva. Non tutti, infatti, si sentono a proprio agio nel processo di apprendimento e nella relazione con altre persone. L'IA offre quindi una soluzione che rende il training più accessibile e confortevole per tutti. Un altro esempio di implementazione dell'intelligenza artificiale (AI) insieme a un'altra tecnologia è l'integrazione con i sensori IoT per migliorare i digital twin. Un digital twin è una replica virtuale di un oggetto fisico, un sistema o un processo, utilizzata per simulare, analizzare e ottimizzare le sue prestazioni in tempo reale. Questo modello digitale è alimentato dai dati raccolti dai sensori e dispositivi IoT installati sull'oggetto fisico corrispondente, consentendo un monitoraggio continuo e dettagliato. Uno dei settori in cui il digital twin è ampiamente utilizzato è quello edilizio. Gli edifici sono dotati di sensori IoT che raccolgono dati in tempo reale su vari parametri, come temperatura, umidità, consumo energetico, stato delle attrezzature, presenza di persone, qualità dell'aria e vibrazioni strutturali. L'AI analizza questi dati per identificare pattern, anomalie e tendenze. In caso di emergenze, come incendi o guasti critici, l'AI può attivare risposte rapide e coordinate, migliorando la sicurezza e riducendo i tempi di inattività. Oltre a migliorare la sicurezza, l'AI può utilizzare i dati raccolti per migliorare l'esperienza degli occupanti, personalizzando l'ambiente in base alle loro preferenze e comportamenti. Ad esempio, il sistema può regolare automaticamente la temperatura o l'illuminazione in base alle preferenze individuali degli occupanti. Questa innovazione, inoltre, non si limita solo al presente, ma guarda anche al futuro attraverso la manutenzione predittiva. Grazie all'analisi predittiva, l'AI può prevedere quando un componente potrebbe guastarsi e programmare interventi di manutenzione prima che si verifichino problemi. Il digital twin consente inoltre di eseguire simulazioni per valutare l'impatto di modifiche strutturali, aggiornamenti di sistema o cambiamenti operativi senza interferire con l'edificio fisico. Questo insieme alla potenza dell'IA permette di esplorare rapidamente migliaia di soluzioni progettuali per identificare quelle che meglio soddisfano i requisiti specifici del progetto. Questa combinazione di IA e IoT nel digital twin offre una gestione edilizia più intelligente, efficace, efficiente e reattiva, portando a edifici più sostenibili, sicuri e

confortevoli. L'intelligenza artificiale (IA) può essere dunque integrata in diversi componenti dei sistemi aziendali, quali la gestione della catena di approvvigionamento, il marketing, le vendite, il servizio clienti e la gestione delle risorse umane. Questa integrazione non solo ottimizza le operazioni interne, ma apre anche nuove opportunità per l'innovazione di prodotti e servizi, creando nuovi settori e migliorando la competitività e l'agilità delle organizzazioni. A conferma dell'importanza e dei benefici dell'IA, gli investimenti nel campo dell'intelligenza artificiale sono cresciuti di ben sette volte dal 2015 al 2021, raggiungendo un valore pari a 93,5 miliardi di dollari nel 2021 (Fonte: Il Sole 24 Ore). Inoltre, è evidente che questo trend continui tuttora, come dimostrano l'aumento degli investimenti e le crescenti aree di interesse, illustrati nel grafico sottostante.

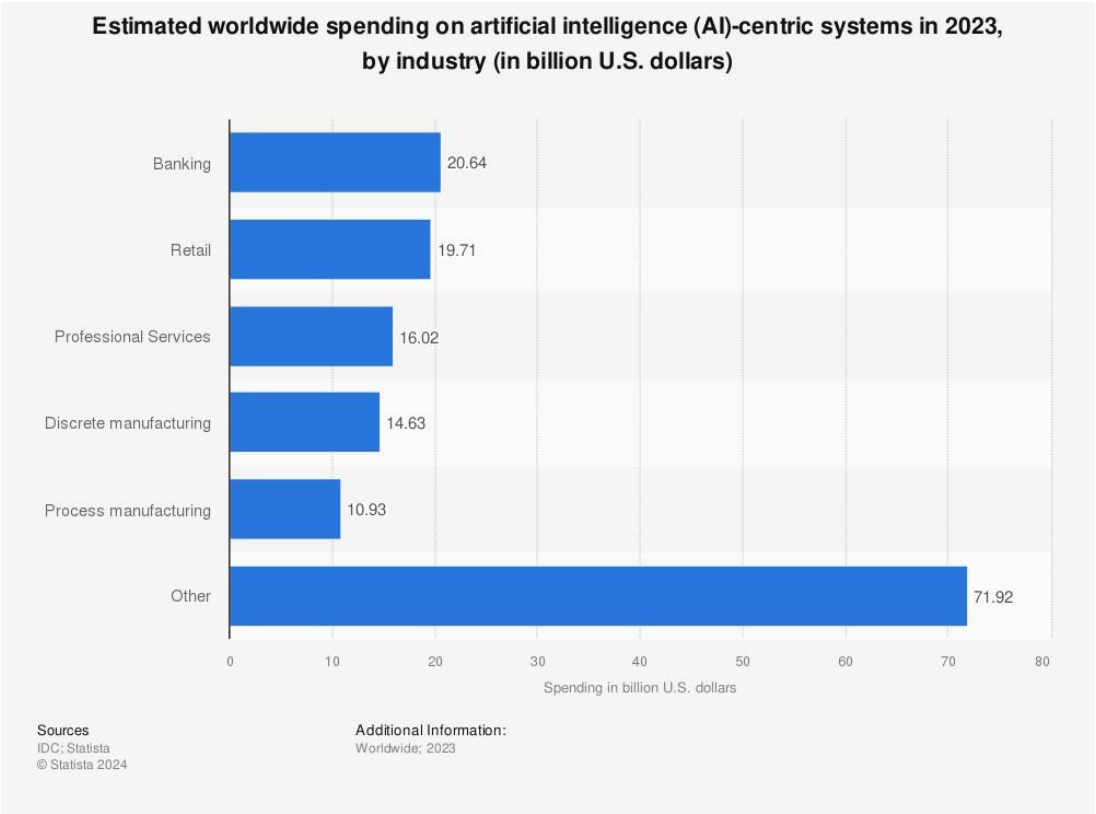


Figura 21

L'intelligenza artificiale (AI) si basa interamente sui dati per il suo funzionamento ed evoluzione. Senza dati, l'AI non potrebbe esistere né operare. I dati rappresentano la linfa vitale dell'intelligenza artificiale, poiché forniscono l'input necessario per l'addestramento degli algoritmi, la validazione dei modelli e il miglioramento continuo delle prestazioni e di conseguenza di generare valore in un'ampia gamma di applicazioni. I dati sono spesso paragonati al nuovo petrolio per il loro ruolo cruciale nell'innovazione per le imprese e le autorità pubbliche, e si trovano al centro della trasformazione digitale. Mentre l'importanza dei dati è diventata particolarmente prominente durante l'era del Web2, l'avvento del Web3 ha il potenziale di rivoluzionare completamente questo panorama. Web3(Wood, G. (2014). *Ethereum: A Secure Decentralised Generalised Transaction Ledger*. Ethereum Project Yellow Paper.), un termine coniato dall'informatico Gavin Wood,

prevede un framework internet decentralizzato costruito sulla tecnologia blockchain. Il suo obiettivo principale è inaugurare una nuova era di internet, in cui l'uso e l'accesso sono amministrati dagli utenti. Questo si contrappone al modello centralizzato attuale del Web2, dove poche entità aziendali, come Google e Facebook, detengono il dominio. Dopo anni di contesa con la supremazia delle Big Tech, spesso attraverso sanzioni legate all'abuso di posizioni di mercato dominante e violazioni della privacy, l'Europa sta esplorando soluzioni potenziali per affrontare le problematiche del paradigma Web2 attraverso la strategia digitale dell'UE. Tuttavia, la questione ha suscitato preoccupazioni e controversie all'interno della comunità Web3, principalmente a causa dell'introduzione obbligatoria di un "kill switch" nei contratti intelligenti, come previsto dal Data Act(2023). Il Data Act stabilisce regolamenti espliciti riguardo la proprietà dei dati, basandosi sul presupposto che il diritto all'uso dei dati non personali sia prezioso. Il suo obiettivo principale è assicurare che il valore derivante da tali dati sia equamente distribuito tra i diversi attori dell'economia dei dati.

L'elemento centrale del dibattito è l'introduzione di un "kill switch" obbligatorio. Nel mondo IT, il "kill switch" è un meccanismo per disattivare un dispositivo, una rete o un software in caso di minaccia alla sicurezza. Tuttavia, permangono preoccupazioni riguardo al suo potenziale di manipolazione contrattuale iniqua. Inoltre, questa introduzione contrasta con la natura dei contratti intelligenti, in particolare la loro immutabilità e decentralizzazione. Tale inclusione potrebbe introdurre errori umani e creare rigidità all'interno dei contratti intelligenti. Vi sono di conseguenza timori che il "kill switch" possa potenzialmente conferire eccessivo potere ai regolatori e agli enti governativi. Il Data Act ha scatenato un fulmine a ciel sereno che ha gettato l'industria blockchain nel caos. Sembra invertire il famoso slogan "CODE IS LAW" (Lessig, L. 2000), facendo della legge l'autorità ultima che limita l'influenza della programmazione. Tuttavia, implementarlo è molto più difficile che semplicemente esprimere l'idea. Ciò è evidente dalla sua mancanza di chiarezza e specificità ma ha segnato l’inizio della regolamentazione del Web3 un fenomeno che era inevitabile ed ora irreversibile. L'evoluzione della digitalizzazione e delle innovazioni costringe la legge ad aggiornarsi. Tuttavia, questo compito è estremamente complesso, poiché coinvolge il mondo virtuale, un regno astratto che spesso provoca dibattiti. Il futuro di questo campo pertanto è incerto ed è improbabile che si raggiunga una soluzione definitiva a breve termine. Invece, sarà un percorso di prove ed errori con correzioni continue, dove il dialogo e la collaborazione tra i protagonisti dell'industria e i regolatori europei saranno fondamentali. L’inizio di una regolamentazione dei dati indica non solo una questione etica del loro utilizzo, ma anche la loro importanza e il loro valore economico. Questa regolamentazione non impatta solo la blockchain, ma si estende a tutte le società e le tecnologie emergenti che fanno ampio uso di dati, incluso il settore dell'intelligenza artificiale. Di conseguenza, questo impatta anche le società di comunicazione che, come discusso nel capitolo precedente, hanno digitalizzato i loro modelli di business, trasformando i big data in una risorsa chiave. I dati infatti giocano un ruolo cruciale nel comprendere il consumatore digitale, un aspetto sempre più vitale per le società di comunicazione. Con l'aumento esponenziale dell'uso di Internet, le opportunità per raccogliere informazioni dettagliate sui comportamenti degli utenti o per raggiungerli tramite

la propria offerta sono cresciute significativamente. Nel 2023, il numero di utenti Internet ha raggiunto i 5,4 miliardi, rappresentando una parte considerevole della popolazione globale.

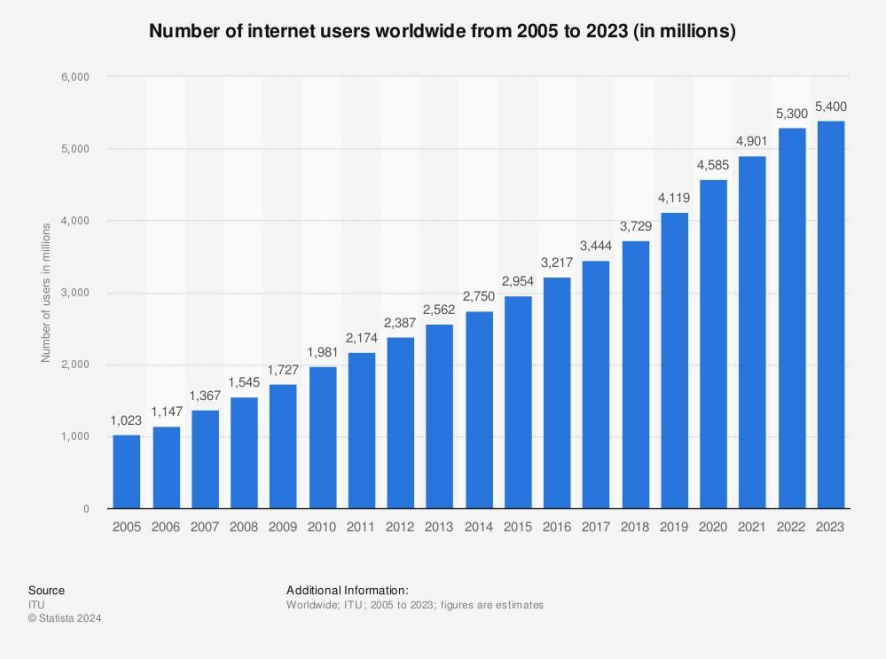


Figura 2

Tuttavia, non è solo la quantità di utenti a essere rilevante, ma anche il tempo che questi utenti trascorrono online. Negli ultimi nove anni, il tempo medio giornaliero trascorso online da ciascun utente è rimasto costantemente sopra le sei ore. Un dato assai notevole che evidenzia quanto Internet sia diventato centrale nella vita quotidiana delle persone.

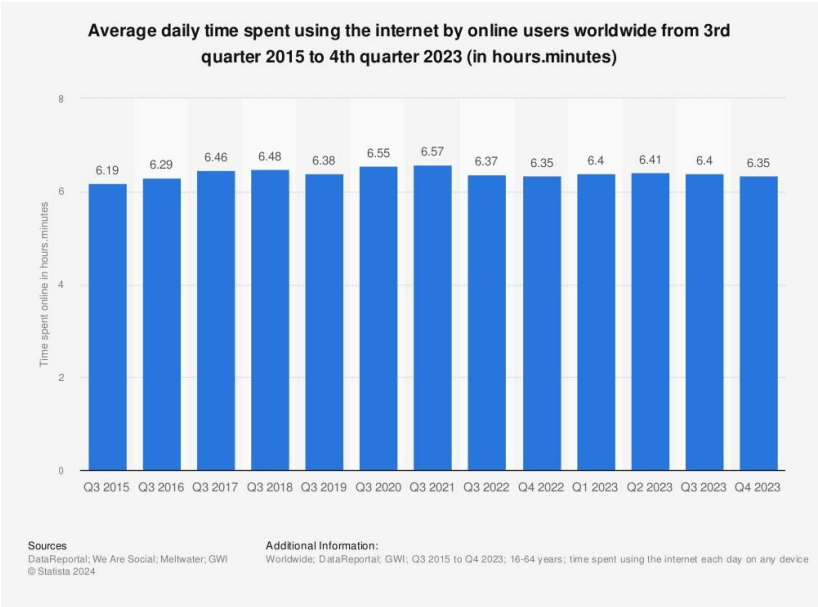


Figura 3

Per le società di comunicazione, questo tempo trascorso online significa una maggiore possibilità di interazione con il pubblico attraverso vari canali digitali. Questo trend permette, stimola e allo stesso tempo costringe le società di comunicazione a sviluppare strategie di coinvolgimento più efficaci, creare contenuti più pertinenti e personalizzati e adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze del mercato digitale. Nell'effettuare ciò, è fondamentale comprendere anche quali attività svolgano le persone nel mondo online.

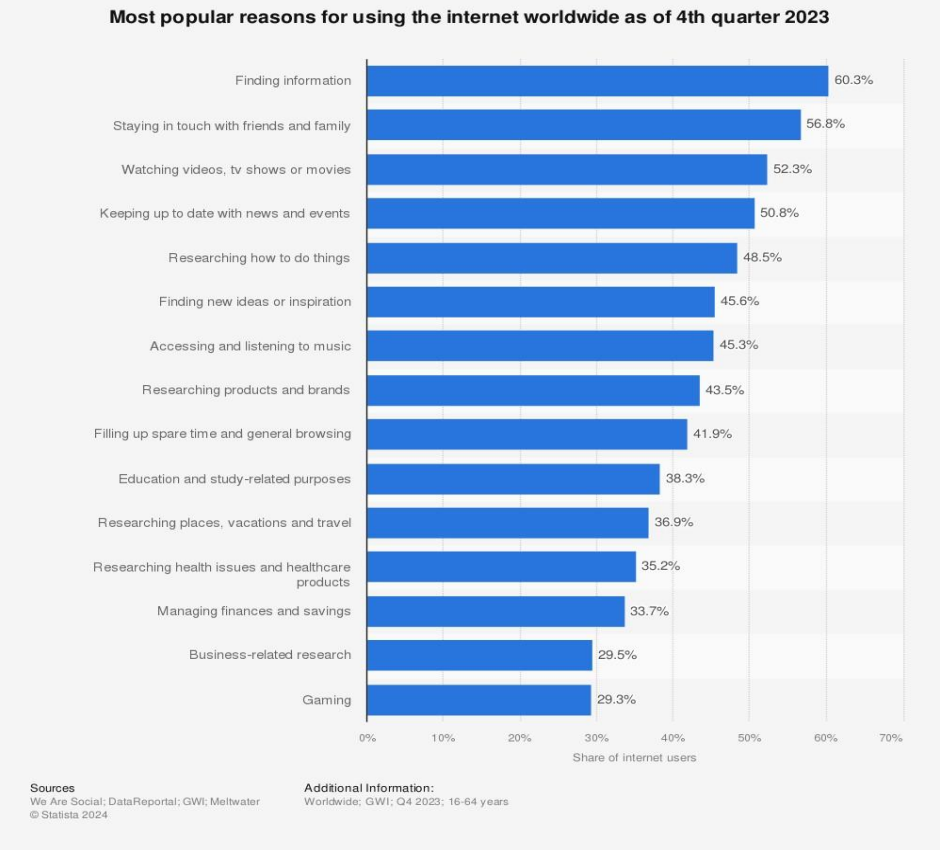


Figura 4

Le ragioni per cui le persone utilizzano Internet sono molteplici e variegate, ma una delle principali è la ricerca di informazioni e notizie. Gli utenti si rivolgono a Internet per ottenere risposte rapide a domande, seguire gli aggiornamenti in tempo reale e approfondire argomenti di loro interesse. Questo comportamento rappresenta una significativa opportunità per le società di comunicazione di catturare, coinvolgere e persuadere un vasto numero di potenziali consumatori in modi nuovi e innovativi. Queste evidenze empiriche dimostrano come le società di comunicazione abbiano non solo la fonte per utilizzare l'IA ma anche un vantaggio rispetto ad altri settori derivante dalla ampia necessità degli utenti digitali di utilizzare i loro servizi. Come emerso da questa analisi, attraverso semplici dati si riescono a comprendere molte cose. Questo dimostra il vasto potenziale dell'intelligenza artificiale (IA), che, grazie alla digitalizzazione, può analizzare e utilizzare rapidamente qualsiasi aspetto della realtà, anche quelli complicati e complessi, poiché tutto può essere tracciato e trasformato in un dato. Questa capacità della digitalizzazione rende l'IA una tecnologia orizzontale, con un impatto trasversale che si estende a tutti i settori economici.

Finora si è discusso in generale delle capacità dell'IA; ora si procederà ad analizzare nello specifico le sue implicazioni nelle società di comunicazione. Si esaminerà come l'IA migliori effettivamente le società di comunicazione e, di conseguenza, come modifichi i loro business model attuali. Tuttavia, sebbene l'intelligenza artificiale possa influenzare molteplici aspetti di queste società, questa tesi si focalizzerà su cinque aspetti specifici: strategia di comunicazione, contenuti, ricerca di mercato/analisi dei contenuti, digitale (inclusi social network e e-commerce) e media center.

2.2.1 Communication strategy

La comunicazione strategica è una combinazione di tutte le forme di comunicazione, includendo marketing, pubbliche relazioni, pubblicità, media immersivi e social media. Essa comprende tutti gli strumenti e le strategie utilizzate per comunicare all'esterno dell'azienda. Ma cosa rende strategica una comunicazione rispetto a un'altra? Si consideri il volume di comunicazioni ricevute ogni giorno: ogni singolo messaggio può ricevere solo una frazione di secondo di attenzione. Tuttavia, nel lungo termine, gli effetti cumulativi di tutte queste interazioni fugaci con una particolare azienda o persona formeranno e influenzeranno la percezione di essa e, alla fine, impatteranno le decisioni prese riguardo ad essa. Pertanto, la principale differenza tra comunicazione strategica e semplice conversazione risiede nell'influenzare il comportamento del pubblico target. La comunicazione strategica può quindi essere definita come l'arte di modificare le opinioni, le decisioni e le emozioni di un ampio gruppo di persone nel corso di un lungo periodo. È necessario dunque convincere l'interlocutore a comportarsi in un certo modo, ma prima di ciò è fondamentale influenzare la sua percezione e le sue aspettative, il cosiddetto mindset. Si consideri un esempio pratico, come una campagna elettorale, ad esempio, una campagna presidenziale. Innanzitutto, il team del candidato dovrebbe creare un'immagine positiva del candidato stesso: l'immagine positiva delle sue parole, dei suoi pensieri e del suo comportamento. Le persone dovrebbero reagire a questa immagine non solo razionalmente, ma anche emotivamente. In questo modo, si crea un mindset positivo. L'obiettivo finale della campagna elettorale è convincere le persone a compiere un'azione specifica: gli elettori dovrebbero recarsi al seggio elettorale e votare per il candidato. Per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, la comunicazione strategica richiede processi lenti e a lungo termine. La comunicazione di successo è il risultato di mesi, se non anni, di lavoro in ricerca, costruzione del marchio e analisi dei clienti, oltre a intuizioni provenienti da altre discipline come la psicologia umana, il design, la scrittura creativa e la consapevolezza culturale. Questo comporta la creazione e l'uso di risorse comunicative che supportano il personale dell'organizzazione a comunicare in modo coeso, coerente e efficace. Pertanto, prima di comunicare esternamente, è essenziale considerare la comunicazione interna, anche chiamata comunicazione aziendale, che consiste nel comunicare idee e messaggi all'interno della propria organizzazione o iniziativa. Come si può attuare una comunicazione strategica efficace? Un elemento fondamentale è affrontare le resistenze comuni che le persone possono avere durante la comunicazione, come bias, scetticismo e diffidenza. Si pensi a quando, nonostante gli sforzi comunicativi, non si riesca a far

comprendere il proprio punto di vista. Pertanto, per superare queste resistenze che possono essere cognitive, emotive e comportamentali è importante considerare che ciò che si dice è tanto importante quanto il modo in cui lo si dice. Per le aziende, comunicare con uno scopo specifico e mettere in evidenza il valore offerto consente di raggiungere gli obiettivi desiderati. Questo approccio aiuta a evocare risposte specifiche dal pubblico target, che facilitano il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Comunicare efficacemente quindi crea anche un valore aggiunto sia per l'organizzazione che per il pubblico, favorendo relazioni durature e reciprocamente vantaggiose. Una comunicazione strategica efficace crea dunque benefici reciproci e si compone di diverse fasi chiave:

Identificare l'obiettivo: Definire chiaramente ciò che si vuole ottenere dalla comunicazione.

Capire il Pubblico target: Conoscere il target audience per adattare il messaggio alle loro esigenze e aspettative.

Comunicare il Valore: Spiegare chiaramente il valore e i benefici offerti.

Esporre la Necessità: far emergere i bisogni, cioè il perché si ha necessità del valore precedentemente comunicato.

La comunicazione strategica utilizza la comunicazione come mezzo per raggiungere un obiettivo, ma è necessario avere un piano e un'idea chiara di dove si vuole arrivare, utilizzando il veicolo appropriato per raggiungere tale meta. Che si tratti di media tradizionali come giornali e TV, o di nuovi media come i social media, questi sono tutti strumenti che non cambiano i fondamenti di come si comunica ma aumentano le opportunità di come farlo. Nel definire un obiettivo, è essenziale rispondere alla domanda su come si intende influenzare gli atteggiamenti, i sentimenti e i comportamenti del proprio pubblico. Questo conduce alla chiamata all'azione. Una chiamata all'azione invita il pubblico a compiere l'azione desiderata dopo aver ricevuto il messaggio. Talvolta, la chiamata all'azione è esplicitamente dichiarata, come ad esempio "Iscriviti al nostro canale YouTube". Tuttavia, non è sempre necessario che sia esplicita. L'importante è che la chiamata all'azione faciliti il raggiungimento del risultato desiderato della comunicazione. Per determinare il raggiungimento di un obiettivo è necessario che sia misurabile per capire se si sta ottenendo l'effetto desiderato. La misurabilità degli obiettivi permette di monitorare i progressi e apportare eventuali correzioni di rotta, garantendo che le strategie adottate siano efficaci. Con la digitalizzazione, questo processo è diventato significativamente più semplice, e con l’introduzione dell’intelligenza artificiale (IA), ancora più veloce e preciso. L'intento o lo scopo della nostra comunicazione determina il pubblico corretto a cui rivolgersi. Non ha senso comunicare se non si ha un motivo per farlo. Ma una volta che si ha un motivo per comunicare, si deve poi decidere chi è il miglior interlocutore per ottenere ciò di cui si ha bisogno. Ad esempio, i bambini conoscono questo principio e lo praticano: ogni volta che ogni volta che desiderano qualcosa, si rivolgono al genitore che ritengono più incline ad acconsentire. Comprendere il pubblico dunque è fondamentale, poiché anche se il messaggio di base e l'obiettivo di una comunicazione sono gli stessi, l'efficacia può variare in base

al pubblico target. Ad esempio, se si deve annullare un incontro e riprogrammarlo, lo stesso messaggio potrebbe non funzionare ugualmente bene sia per un migliore amico che per un responsabile delle assunzioni. Uno degli strumenti per comprendere meglio il pubblico è l'analisi demografica, poiché è relativamente facile da osservare e misurare. Tuttavia, la demografia non fornisce molte informazioni su come il pubblico pensa, sente o si comporta. Senza la dovuta attenzione, l'analisi demografica può portare a stereotipi. Solo perché un aspetto è generalmente vero non significa che lo sia sempre, né che non richieda ulteriori indagini. Per comprendere realmente il pubblico, è necessario andare oltre ciò che è facilmente osservabile. È fondamentale esplorare cosa guida realmente il loro comportamento, e quindi ad analizzare la psicografia. La psicografia misura atteggiamenti, credenze e valori, elementi che realmente guidano il comportamento e definiscono come le persone si vedono in relazione al mondo e agli altri. Essa aiuta a capire chi è una persona, come pensa e sente, e perché agisce in un certo modo, consentendo un'analisi più approfondita. Tuttavia, la psicografia è anche molto più difficile da misurare e quantificare. Oltre al pubblico target, è necessario considerare anche gli stakeholder. Gli stakeholder non fanno parte del pubblico target immediato, ovvero quelli che si devono influenzare direttamente per ottenere ciò di cui si ha bisogno, ma saranno comunque influenzati se si avrà successo nell'influenzare l'ambiente. Condividendo lo stesso ambiente, quando si influenza l'ambiente si influenza anche il loro contesto. È importante preoccuparsene perché gli stakeholder possono a loro volta influenzare l'ambiente, magari non nel modo desiderato. Pertanto, è fondamentale assicurarsi di essere allineati. È fondamentale anche comprendere il contesto e le circostanze che circondano la comunicazione e il pubblico target. Il contesto può includere il "rumore" nell'ambiente, ossia tutti quei fattori che impediscono di dare alla comunicazione la piena e indivisa attenzione. Esistono varie forme di contesto, tra cui le principali sono il contesto temporale e quello spaziale. La comunicazione può essere più o meno efficace se effettuata durante il weekend o la settimana, la sera o la mattina. Allo stesso modo, il comportamento e i bisogni variano a seconda del luogo in cui ci si trova, ad esempio a casa, in una biblioteca o allo stadio. Quindi è fondamentale capire quali sono i luoghi mediatici dove il pubblico si associa al messaggio comunicato e in quali momenti questo messaggio risuona maggiormente. Un esempio pratico di ciò è stata la campagna di Cole Haan per promuovere i propri tacchi con tecnologia Nike Air, ideate per consentire alle donne di restare fuori più a lungo senza dolore ai piedi. La campagna ha utilizzato ambienti notturni come saracinesche di negozi, food truck e drag queen per comunicare il messaggio proprio nel momento in cui le donne stavano pensando di tornare a casa. Un altro modo in cui il contesto ci influenza è attraverso i ruoli sociali, noto come contesto sociale. Si supponga, ad esempio, che uno studente sia anche un poliziotto. Nel contesto dell'aula, il professore stabilisce le regole di ingaggio tra sé e gli studenti, e il fatto che questo studente sia un poliziotto è irrilevante; il professore è al comando. Tuttavia, si immagini che un'ora dopo lo stesso studente fermi l'auto del professore mentre sfreccia in autostrada a 160 km/h. In questo nuovo contesto, lo studente non è più uno studente, ma un poliziotto, e il professore non è più un docente universitario, ma un civile che sta per ricevere una multa. Infine, c'è il contesto culturale. Un comportamento che può essere accettabile in una cultura può risultare

completamente inappropriato in un'altra, generando il fenomeno dello shock culturale. Quindi si può vedere che capire come meglio influenzare il proprio pubblico non è un'impresa facile. Bisogna comprendere e prendere in considerazione vari elementi. Una volta fatto ciò si passa alla scelta dei canali. Lo scopo determina il pubblico giusto, che a sua volta determina il canale giusto. Quando si tratta di comunicare, la sfida non è la mancanza di canali: ce ne sono già molti tra cui scegliere. La domanda è: qual è il canale giusto per il pubblico e il contesto? Una suddivisione dei canali di comunicazione può avvenire in base alla loro ricchezza. Il grado di ricchezza di un canale è determinato dal numero di modalità attraverso cui può comunicare un messaggio, e risulta maggiore quando include elementi come espressioni facciali, tono vocale, linguaggio del corpo e feedback in tempo reale. Di conseguenza, la ricchezza del canale è positivamente correlata con l'efficacia e negativamente con l'efficienza dello stesso. Ad esempio, un canale ricco come la comunicazione faccia a faccia è molto più efficace nel trasmettere un messaggio rispetto a una e-mail, grazie alla presenza di più elementi comunicativi che favoriscono un maggiore coinvolgimento. Tuttavia, la ricchezza di un canale implica anche una minore efficienza, poiché richiede un investimento maggiore. Inoltre, passando da canali meno ricchi a quelli più ricchi, si passa da un monologo a un dialogo e dall'asincronia alla sincronia. La varietà di canali fa sì che questi vengano spesso combinati insieme, costituendo un mix di media. Un mix di media permette di comunicare efficacemente e di rinforzare un messaggio, aumentando così la capacità di influenzare i sentimenti, le attitudini e i comportamenti del pubblico. Tuttavia, un buon mix di media non è solo un insieme di canali; è una raccolta di canali scelti in sequenza in modo molto specifico, basata su una varietà di criteri del canale.

Ogni canale ha caratteristiche proprie, tra cui:

- Portata: Il numero di persone nel pubblico target esposte al messaggio.
- Frequenza: poiché non si raggiunge mai una portata del 100% (o almeno molto raramente), è necessario ripetere il messaggio più volte per assicurarsi che tutti siano esposti. Pochi agisce sulla base di una sola comunicazione; è necessario sentirla più volte prima di assimilarla completamente. La frequenza è quindi importante per superare la mancanza di portata e aumentare il numero di volte in cui si può reiterare e rinforzare il messaggio.
- Canale push o pull: Un canale push è quello che viene inviato o spinto al pubblico, come e-mail, telefonate e messaggi di testo. Un canale pull, invece, è quello che il pubblico deve andare a recuperare dall'ambiente, come le informazioni da un sito web o un video su YouTube.
- Sincronicità: I canali sincroni sono quelli che avvengono in tempo reale e permettono un dialogo immediato avanti e indietro. D'altra parte, i canali asincroni sono quelli che avvengono al di fuori del tempo reale, in momenti diversi.

Successivamente, è importante considerare le caratteristiche che descrivono come un canale si relaziona con il suo ambiente più ampio. Queste includono:

- Saturazione: Il livello di esposizione a messaggi in un determinato ambiente. Un ambiente saturo di comunicazioni rende più difficile far emergere il proprio messaggio.
- Credibilità: la fiducia che il pubblico ripone in un particolare canale, influenzata dalla percezione di affidabilità e autorevolezza del canale stesso. È fondamentale, pertanto, includere riferimenti per dimostrare ai decisori la competenza e l'affidabilità, evidenziando che sono state condotte ricerche approfondite.

Proprio come lo scopo della comunicazione determina il pubblico giusto, che a sua volta indica quale canale funzionerà meglio, il canale stabilisce la struttura e il formato da utilizzare. Questo implica che il formato cambierà a seconda del canale scelto. Una struttura e un formato appropriati rendono più facile per il pubblico ottenere le informazioni necessarie, elaborarle e raggiungere un risultato desiderato. Infatti, è evidente che in una comunicazione non si vuole che il pubblico si sforzi affatto a comprenderla e a passare all'azione. Nel caso di un curriculum, è fondamentale renderlo estremamente facile da leggere, comprendere e prendere una decisione, sollevare il telefono e chiamare il candidato. Inoltre, struttura e formato forniscono prevedibilità al lettore aiutano a trasmettere credibilità nelle nostre comunicazioni. Documenti ben formattati con loghi e intestazioni possono dare credibilità a comunicazioni fraudolente, mentre comunicazioni mal formattate possono far sembrare totalmente false informazioni realmente credibili. Gli ultimi elementi da considerare per una comunicazione strategica efficace sono il contenuto e il tono. Il contenuto è il mezzo attraverso il quale viene comunicato il messaggio in un determinato canale. Se un canale è una scatola, allora il contenuto è ciò che va nella scatola. Ad esempio, il contenuto di un libro sono le parole scritte; il contenuto di un podcast sono le parole parlate; il contenuto di un video sono le parole parlate, le espressioni facciali, lo sfondo e persino la musica a tema. Tuttavia, il contenuto non esiste senza il tono. Contenuto e tono sono inestricabilmente legati. Il tono è il senso generale o il carattere trasmesso attraverso il contenuto. Il tono permea tutto. Viene stabilito attraverso le parole utilizzate e il modo in cui vengono pronunciate. Quando si parla, il tono viene determinato dall'intonazione, dalle espressioni facciali e dal volume. Tutti questi elementi contribuiscono a dare un significato alle parole oltre la loro semplice definizione. Quando si tratta di trasmettere emozione e sentimento, il tono è in realtà molto più potente delle parole stesse. Anche nei media scritti il tono può essere stabilito attraverso strumenti come la scelta del font o il colore utilizzato. Questi elementi visivi contribuiscono a stabilire il tono del messaggio scritto. Quando si effettua una comunicazione strategica, è essenziale considerare anche altri tre aspetti: cosa si vuole che il pubblico sappia, senta e faccia. Ogni messaggio, in qualche misura, informa, educa, evoca un sentimento e ispira all'azione. Iniziamo con l'informare o educare, ovvero la parte relativa al sapere. Questo riguarda le informazioni che si desidera che il pubblico comprenda quando è esposto al messaggio. Dopotutto, le persone non agiscono sul messaggio a meno che non

comprendano le informazioni fondamentali necessarie per sentirsi a proprio agio nel procedere. Successivamente, è importante considerare la parte del sentire. Quali emozioni si desidera che il pubblico provi quando è esposto al messaggio? Un messaggio ben costruito evoca una risposta emotiva, qualcosa che li ispira a dire "Sì, mi sembra la cosa giusta". L'obiettivo è influenzare le attitudini, i comportamenti e le azioni del pubblico, e ciò non sarà possibile se non percepiscono il messaggio come appropriato per loro. Infine, si arriva al fare. In altre parole, cosa si vuole che il pubblico faccia quando riceve il messaggio. Un buon messaggio, uno che realmente ispira l'azione desiderata, è quello che parla ai bisogni, alle speranze e ai desideri del pubblico. Infatti, ogni volta che qualcuno è esposto a una comunicazione, si chiede perché dovrebbe fare ciò che gli viene chiesto. La maggior parte delle volte, quando si comunica, si pensa a cosa si guadagna personalmente. Quindi se non si crea un messaggio che conta per il pubblico questo passerà oltre. Pertanto, nella comunicazione strategica si inviano messaggi specifici e diversi in fasi specifiche del processo decisionale del cliente. In questo processo la creatività gioca un ruolo cruciale e talvolta vincente. Per esempio, Nike ha perso l'opportunità di essere lo sponsor ufficiale delle Olimpiadi del 2012, ruolo che è andato al concorrente Adidas. Tuttavia, Nike tramite la propria creatività ha sfruttato l'occasione mostrando una versione di grandezza accessibile a tutti, non solo agli atleti professionisti. La campagna ha mostrato persone comuni che realizzano atti di grandezza, contrariamente alle immagini tipiche delle Olimpiadi. In questo modo, Nike ha presentato una visione diversa del concetto di grandezza, affermando che essa risiede in ognuno, anche nelle persone comuni creando una connessione più personale e inclusiva con il pubblico. Un piano di comunicazione efficace deve a superare le barriere del cliente nel percorso decisionale, affrontandole con compiti e soluzioni di comunicazione mirate. I clienti hanno tre fasi nel processo decisionale:

Vivere: Questa è la fase in cui i clienti svolgono la loro vita quotidiana. La domanda centrale è: come si può essere rilevanti e attirare la loro attenzione? Questa fase, nota come quella emotiva, è dove la creatività stabilisce una connessione emotiva risolvendo un bisogno, un obiettivo o un problema profondo del nostro target.

Cercare: In questa fase, i clienti cercano attivamente il marchio per ottenere maggiori informazioni. Qui si mostrano i benefici funzionali del marchio rispetto ai concorrenti, offrendo motivi per sceglierci tramite la unique selling proposition (USP).

Acquistare: Questa è la fase decisionale in cui i clienti valutano le caratteristiche del prodotto o del servizio. In questa fase, si forniscono i dettagli specifici e la proposizione di valore per convincere e convertire il cliente.

L’IA rivoluziona la comunicazione strategica. Il primo compito che svolge è aiutare a delineare obiettivi specifici basandosi su dati concreti e analisi predittive. L’analisi dei dati delle società di comunicazione aiuta a scoprire pattern, inefficienze ed eccellenze. La comprensione di questi elementi consente di migliorare sia

l'efficacia che l'efficienza, oltre a rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato e ad anticipare le esigenze dei consumatori. Attraverso l'identificazione di pattern, è possibile individuare tendenze e comportamenti ricorrenti nel pubblico, permettendo di creare strategie di comunicazione più mirate e personalizzate. Questo, a sua volta, aumenta l'efficacia delle campagne, poiché i messaggi sono più pertinenti e coinvolgenti per i destinatari. Scoprire inefficienze permette alle società di comunicazione di ottimizzare le risorse e ridurre gli sprechi. Analizzando i dati, è possibile identificare aree in cui le strategie non stanno producendo i risultati desiderati e apportare le modifiche necessarie per migliorare le performance. Questo non solo migliora l'efficienza operativa, ma consente anche una gestione del budget più ottimale, investendo nelle aree che offrono il maggiore ritorno sull'investimento. Infine, riconoscere le eccellenze aiuta a capire quali strategie e tattiche stanno funzionando bene, permettendo di replicare questi successi in altre aree. Le best practices identificate attraverso l'analisi dei dati possono essere applicate a nuove campagne, aumentando le probabilità di successo. L'intelligenza artificiale (IA) muta radicalmente anche la comprensione del pubblico nelle strategie di comunicazione. Grazie all'analisi approfondita dei big data, è possibile creare identità digitali dettagliate che consentono una segmentazione del pubblico estremamente precisa. Le interazioni del pubblico sul web permettono di misurare non solo la psicografia, ma anche il contesto in cui avvengono queste interazioni. L'IA può tracciare quali contenuti un consumatore consuma, dove, quando e con quale frequenza. Questo consente di comprendere sia le abitudini reali che quelle digitali del consumatore, identificando i momenti in cui accede ai contenuti e tramite quali canali. La misurabilità di tali elementi permette una personalizzazione estrema delle comunicazioni.

L'IA permette di studiare le abitudini dei consumatori, consentendo di inviare i contenuti appropriati al momento giusto. Ad esempio, identificando le fasce orarie in cui un utente consuma maggiormente i media, è possibile programmare l'invio di notifiche o pubblicità in quei periodi per massimizzare l'engagement. Ad esempio, se un consumatore mostra un interesse particolare per i contenuti calcistici, l'IA può programmare l'invio di questi contenuti durante il weekend, quando si svolgono le partite. Allo stesso modo, notizie finanziarie possono essere inviate a coloro che sono interessati, poco prima dell'apertura dei mercati. L'IA può quindi analizzare tendenze e pattern nei dati del pubblico per prevedere il loro comportamento futuro. L'IA permette quindi un passaggio da segmenti di utenti a una personalizzazione per singolo utente. L'analisi dei dati inoltre non solo può essere utilizzata per un’analisi predittiva futura, ma anche per ottimizzare le strategie in tempo reale. Grazie alla velocità e all'efficienza dell'intelligenza artificiale (IA), è possibile monitorare costantemente le performance e i feedback delle strategie di comunicazione, permettendo di personalizzare i contenuti immediatamente in base alle esigenze e preferenze individuali degli utenti. Essa può raccogliere e analizzare continuamente i dati relativi alle performance delle campagne di comunicazione, come tassi di apertura delle e-mail, click-through rate, engagement sui social media e conversioni. I feedback degli utenti possono essere monitorati costantemente, permettendo di rilevare immediatamente qualsiasi problema o

opportunità di miglioramento. Inoltre, l'IA può eseguire test A/B dinamici, modificando e ottimizzando i contenuti sulla base dei risultati ottenuti in tempo reale, per identificare le varianti più efficaci. Questo approccio dinamico consente di apportare modifiche immediate per migliorare i risultati complessivi in caso di performance insoddisfacenti o feedback negativi.

Questa personalizzazione è ulteriormente potenziata poiché i contenuti non solo diventano pertinenti agli interessi degli utenti, ma possono anche essere forniti nel formato ideale per i consumatori. Questo riguarda sia i contenuti stessi che i canali di distribuzione. Con l'IA che evolve i contenuti, anche i canali di comunicazione si evolvono, offrendo un maggiore coinvolgimento attraverso l'integrazione di voci, immagini, video e musica. Un articolo, ad esempio, potrebbe essere letto da voci umane selezionabili dal lettore, con l'aggiunta di musica di sottofondo, effetti sonori e video contestuali. Infatti, l'intelligenza artificiale (IA) trasforma i contenuti dei canali, arricchendoli e rendendoli più interattivi e coinvolgenti, combinando elementi di canali diversi in uno unico. Questo era precedentemente impossibile per alcuni canali. Tuttavia, l'IA ha rivoluzionato la creazione e l'integrazione di elementi multimediali, automatizzando processi che in passato erano complessi e dispendiosi in termini di tempo e risorse. Questo avanzamento tecnologico supera le limitazioni tecniche e operative, consentendo una combinazione fluida di vari tipi di contenuti, come testi, audio, video e immagini. In tal modo anche canali con un basso livello di ricchezza divengono più ricchi distruggendo il paradigma tradizionale. Infatti, l'IA aumenta la ricchezza dei canali quindi la loro efficacia senza però diminuire l'efficienza. L'IA automatizza la generazione e l'integrazione di elementi multimediali, mantenendo inalterata l'efficienza del processo di creazione dei contenuti. La capacità dell'IA di operare su larga scala permettendo di arricchire i canali e i loro contenuti senza aumentare significativamente i costi o il tempo di produzione garantisce una scalabilità precedentemente inimmaginabile. Essa oltre ad arricchire può determinare quali canali di comunicazione sono più efficaci per raggiungere specifici segmenti di pubblico. Utilizzando l'analisi dei dati, l'IA può suggerire la combinazione ottimale di canali per massimizzare l'impatto della campagna, migliorando sia la portata che la frequenza. Questo comporta un'integrazione multicanale che garantisce che il messaggio sia consistente su tutti i canali, migliorando la coesione e l'efficacia complessiva della comunicazione. L'IA può anche analizzare i comportamenti degli utenti per determinare la sequenza ottimale di canali da utilizzare per massimizzare l'engagement e la conversione. Ad esempio, può iniziare con un'e-mail informativa, seguita da un post sui social media e concludere con una notifica push. Può quindi anche gestire le transizioni tra i diversi canali, assicurando che il passaggio sia fluido e naturale. Questo può includere il tracciamento delle interazioni dell'utente e l'adattamento del messaggio in base al canale successivo. Tutti questi elementi contribuiscono a migliorare significativamente la comunicazione strategica, soprattutto nelle fasi di sentire e fare del pubblico target. Grazie all'IA, è possibile infatti evocare emozioni in modo più potente e incisivo. Non si tratta solo di scegliere il momento giusto, quando il consumatore è più vulnerabile o sta già provando una certa emozione, ma anche di utilizzare il metodo più efficace. I messaggi sono pertinenti grazie all'analisi approfondita del comportamento e delle preferenze del consumatore,

risolvendo così esigenze specifiche. Questo consente anche di filtrare i messaggi per il pubblico, selezionando solo quelli pertinenti, in modo che il consumatore riceva esclusivamente contenuti di interesse, riducendo il rumore e lo stress informativo migliorando di conseguenza la qualità complessiva della comunicazione. Inoltre, l'utilizzo di contenuti multimediali e interattivi va a stimolare diversi sensi contemporaneamente amplificando così le emozioni, creando un'esperienza più coinvolgente e memorabile. Le emozioni oltre alla funzione di mnemonica svolgono un ruolo fondamentale nell'esporre necessità anche quelle latenti dando così più rilevanza al valore comunicato nella comunicazione. Un messaggio emotivo ben costruito può mettere in luce un problema o una necessità, facendo sì che il pubblico riconosca e reagisca ad essa. Un messaggio emotivo può sensibilizzare il pubblico su problemi che altrimenti non avrebbero mai considerato. Ad esempio, una campagna che utilizza storie personali toccanti può far emergere la consapevolezza su tematiche come la salute mentale o l'ecologia, portando le persone a riconoscere la rilevanza di questi problemi nella loro vita. Le emozioni aiutano anche a creare un senso di empatia e connessione, facilitando la comprensione dei problemi altrui. Un video emozionale su una famiglia in difficoltà può far sì che il pubblico si immedesimi e riconosca la necessità di azioni di solidarietà o di supporto. Nello stesso modo possono essere evocati bisogni di sicurezza, di appartenenza, di accettazione ed ecc. In tal modo, non solo aumenta la probabilità di successo di una chiamata all'azione, ma il brand stesso beneficia di una maggiore riconoscibilità e associazione positiva. Quando un marchio riesce a soddisfare questi bisogni emotivi, si crea un legame più profondo e duraturo con il pubblico, favorendo la lealtà e la fidelizzazione a lungo termine. Questo approccio emotivamente intelligente nella comunicazione rappresenta una potente leva per differenziarsi dalla concorrenza e costruire relazioni di valore con il pubblico.

In sintesi, l'intelligenza artificiale (IA) nella comunicazione strategica supporta le società di comunicazione nel comprendere cosa necessitano o desiderano raggiungere. Una volta compreso e deciso l'obiettivo da realizzare, l'IA offre tutti gli strumenti necessari per comprendere al meglio il pubblico e soddisfare i loro bisogni, evocando nel processo le emozioni ricercate. Questo processo consente di penetrare in profondità nelle dinamiche dei consumatori, andando oltre i bisogni funzionali per scoprire e soddisfare i bisogni emotivi. La precisione nell'identificare e comprendere un consumatore si limita spesso al livello razionale a causa della complessità intrinseca delle persone. Quando si entra nel profondo delle persone l'irrazionalità, l'inconscio e le emozioni, tendono a disperdere questa precisione. Tuttavia, l'IA ha pavimentato la strada per recuperare la precisione anche in questa fase. Grazie ai suoi strumenti avanzati, diventa più semplice comprendere a fondo le persone. Sebbene non sia possibile raggiungere una precisione assoluta, l'IA consente di avvicinarsi significativamente a una comprensione completa e accurata delle dinamiche dei consumatori, tramite l'analisi e lo studio di volumi di dati precedentemente inaccessibili.

2.2.2 Content(pubblicità/creatività)

L’intelligenza artificiale (IA) cambia radicalmente il processo di creazione dei contenuti, influenzando non solo la fase di produzione, ma anche quella di consumo, migliorando significativamente l’esperienza dell'utente finale rendendola più personalizzata e immersiva. Alla base del cambiamento per la creazione di contenuti c’è la possibilità di trasformare le proprie idee in qualcosa di concreto e di visibile che può essere un testo, un’immagine o addirittura un video. Infatti, grazie all’AI generativa si possono creare cose da zero. L’unico strumento richiesto è un input che consiste in un’idea e l’AI la genererà. Questo consente:

- Espansione della Creatività: Gli utenti possono esplorare nuove idee e metodi di presentazione senza i limiti delle competenze tecniche. L'IA rende accessibile la creazione di contenuti complessi a chiunque.
- Confronto e Sperimentazione: La facilità di creazione consente di generare più versioni di un contenuto, permettendo ai creatori di confrontare diverse soluzioni e sperimentare senza costi aggiuntivi significativi.

Grazie all'intelligenza artificiale, i diversi canali di comunicazione possono essere collegati in modo più efficace, consentendo di offrire versioni differenti dello stesso contenuto in varie forme: testo, audio o video. Questa varietà di modalità di distribuzione permette alle società di comunicazione di sfruttare al massimo il potenziale di ogni contenuto. Ciò è possibile poiché grazie all’AI quando una società di comunicazione ha una notizia, può immediatamente generare un articolo, un podcast e un video sullo stesso argomento. Uno dei primi e più evidenti vantaggi offerti dall'IA è la sua straordinaria velocità, che comporta un significativo risparmio di tempo. Grazie all'automatizzazione di numerosi processi, l'IA infatti elimina gran parte del lavoro manuale richiesto per la creazione di contenuti. L'IA permette così la creazione di contenuti quasi in tempo reale, il che significa che le informazioni possono essere aggiornate e modificate continuamente, creando un flusso incessante di dati. Ad esempio, una notizia di attualità può essere riportata come un articolo di testo, un video di notizie, un podcast di approfondimento, un'infografica riassuntiva e post sui social media, tutti aggiornati costantemente con nuove informazioni e punti di vista. L'AI non solo accelera il processo di creazione dei contenuti, ma riduce anche i costi associati. In passato, la produzione di contenuti richiedeva l'impiego di figure professionali specializzate, come grafici, designer, editor video e fotografi, oltre all'acquisto di strumenti fisici costosi come videocamere professionali e attrezzature fotografiche. Con l'AI, molte di queste necessità possono essere ridotte o addirittura eliminate. Tuttavia, è importante non considerare l'IA come una sostituzione completa delle competenze umane. Piuttosto, l'AI dovrebbe essere vista come un partner che amplifica e potenzia le capacità umane. Infatti, anche se i risultati prodotti dall'AI possono essere straordinari, la mano umana rimane indispensabile. L'AI necessita di una guida costante: senza input umani, non può operare autonomamente. In altre parole, l'AI è un potente strumento che amplia l'accessibilità di certe mansioni, ma il suo output dipende in larga misura dalla qualità delle istruzioni fornite. Pertanto, competenze

umane come creatività, visione, attenzione ai dettagli e specificità sono fondamentali per massimizzare l'efficacia dell'IA. Le competenze degli esperti rimangono cruciali poiché essi possiedono i tecnicismi e le conoscenze necessarie per fornire input dettagliati e specifici. Ad esempio, un utente comune potrebbe chiedere all'AI di creare un'immagine di una "spiaggia al tramonto". L'AI genererà un'immagine di una spiaggia con un tramonto, ma i dettagli potrebbero essere generici e non specifici. Un grafico professionista, invece, potrebbe dare un input molto più dettagliato: "Crea un'immagine di una spiaggia tropicale al tramonto, con palme in primo piano, onde che si infrangono dolcemente sulla riva, cielo sfumato dal rosa al viola e un gabbiano che vola vicino al sole". Questo input dettagliato guiderà l'AI a produrre un'immagine molto più specifica e visivamente accattivante. Questo principio diventa ancora più rilevante in campi altamente specializzati e complessi come la medicina e l'ingegneria. Gli esperti in questi settori possono fornire indicazioni che la gente comune non può. Tuttavia, l'AI sta anche contribuendo a ridurre il divario tra esperti e utenti comuni democratizzando l'accesso alle conoscenze specialistiche. Grazie a strumenti avanzati di intelligenza artificiale, gli utenti senza competenze specialistiche possono accedere a risorse educative e di formazione personalizzate, accelerando il loro apprendimento e migliorando le loro abilità.L'AI, pertanto, permette di moltiplicare la creazione di contenuti grazie alla drastica riduzione dei tempi per produrli. Per un solo contenuto si possono generare migliaia di versioni specifiche per ciascun canale. Ad esempio, una notizia può essere trasmessa sotto forma di articolo con diversi stili: semplice, divertente, tecnico, informativo, analitico, narrativo, multimediale e con determinati font e colori. Lo stesso vale per i formati audio e video. Questo permette un approccio multiformato che non solo amplia la portata e la varietà del contenuto, ma garantisce che esso possa essere consumato nel formato preferito dall'utente. Ad esempio, alcuni utenti potrebbero preferire leggere un articolo durante il loro tragitto mattutino, mentre altri potrebbero optare per un podcast mentre fanno jogging o guardare un video nel tempo libero. L'IA quindi non facilita solo la fase di creazione, ma anche quella di distribuzione, poiché tramite i suoi algoritmi consente una iper-personalizzazione dei contenuti. Prendendo in considerazione il comportamento e le preferenze degli utenti, l'IA può selezionare la versione più idonea del contenuto per ciascun utente. Ad esempio, un algoritmo potrebbe analizzare il livello di attenzione di un utente, determinato dal tempo medio trascorso a fruire i contenuti, e offrire soluzioni più semplici e brevi se l'utente ha un livello di attenzione basso. L'iper-personalizzazione rappresenta uno strumento avanzato per mitigare gli effetti negativi dell'overload informativo, poiché consente di catturare l'attenzione del consumatore in modo più efficace e di fornire contenuti altamente pertinenti e su misura. Dopo aver raggiunto l'utente con il giusto contenuto personalizzato, l'engagement può essere mantenuto grazie alla ricchezza di elementi visivi e sonori che l'IA può inserire nel contenuto. L'IA, grazie alla sua capacità generativa quasi istantanea, consente di aggiungere elementi che si alternano o si sovrappongono durante tutta la fase di fruizione mantenendo così alta l'attenzione del consumatore. Anche dopo la fruizione del contenuto, l'IA può prolungare l'esperienza dell'utente collegandolo ad altri contenuti complementari o completativi, sia all'interno dello stesso canale che su canali differenti.

Questo rende l'interconnessione tra i vari canali cruciale, consentendo una sinergia unica: un contenuto distribuito attraverso un canale può portare gli utenti a esplorare altri canali. Per esempio, un breve video (short) che cattura l'attenzione può fungere da punto di ingresso per l'utente, portandolo poi a esplorare un podcast o un video più lungo da cui il breve video è stato tratto. Successivamente, l'utente può essere indirizzato a un articolo dettagliato che approfondisce il tema trattato. Questo crea un ecosistema di contenuti interconnessi che migliora l'engagement e la fidelizzazione del pubblico mantenendo il consumatore più a lungo sulle proprie piattaforme. L'IA quindi rivoluziona l'offerta influenzando tutte le sue fasi dal pre, alla fruizione e al post fruizione. Esaminiamo ora in dettaglio come l'intelligenza artificiale stia trasformando la creazione dei contenuti, analizzando i vari strumenti che le società di comunicazione possono integrare per migliorare la propria offerta. I principali strumenti per le società di comunicazione sono: generazione di testo(ChatGPT, Copy.ai), immagini(DALL-E, DeepArt.io) e video(Synthesia, Animoto), traduzione automatica, clonazione di voci(Voxygen,Overdub), editing(Descript,Veed,io). Uno degli strumenti più rilevanti per le società di comunicazione è la traduzione automatica dei contenuti. La traduzione automatica consente di eliminare le barriere linguistiche, permettendo una diffusione globale dei propri contenuti. Questo processo non si limita solo ai testi scritti, ma si estende anche ai contenuti audio e video. Ad esempio, la piattaforma TikTok utilizza un algoritmo avanzato per generare automaticamente sottotitoli e traduzioni, facilitando così la fruizione dei contenuti da parte di un pubblico globale. Questo rivoluziona il panorama per le società di comunicazione locali, ampliando notevolmente la portata e l'impatto della loro comunicazione. Basti pensare al successo del New York Times, con l'ampliamento della propria base di lettori introducendo versioni dei propri contenuti in spagnolo e cinese. L'introduzione di traduzioni automatiche apre perciò nuove opportunità di mercato e può consolidare la presenza delle società di comunicazione in diverse regioni del mondo. Inoltre, l'IA non solo traduce, ma corregge anche gli errori ortografici e grammaticali, assicurando la qualità del contenuto.

Tra le serie di innovazioni nella creazione di contenuti apportati dall'IA una delle più rivoluzionarie è la capacità di clonare voci. Questa tecnologia consente di generare audio utilizzando la voce di una persona senza che questa debba leggere fisicamente il testo. Questo diviene fondamentale per l'esperienza utente che potrebbe voler sentire un determinato tipo di voce che potrebbe essere quella di una determinata persona come una celebrità o la propria. L'IA, tuttavia, non si limita solo a clonare voci, ma può anche integrare suoni ed effetti audio che si adattano dinamicamente alla narrazione. Questo aggiunge un ulteriore livello di immersione e interattività:

Suoni Ambientali: durante la lettura o l'ascolto di una storia, l'IA può inserire suoni ambientali che corrispondono al contesto della narrazione, come il rumore del mare per una scena sulla spiaggia o il crepitio del fuoco per una scena in un campeggio.

Effetti Speciali: l'IA può applicare effetti speciali alle parole lette, come echi, riverberi o distorsioni, per enfatizzare determinate parti del testo e renderle più memorabili. L'importanza degli effetti speciali sonori è dimostrata da piattaforme di streaming come Twitch, dove gli streamer li utilizzano durante le trasmissioni per creare un contesto coinvolgente e interattivo per il pubblico. Un esempio ancora più significativo dell'efficacia di questi strumenti è il fatto che il pubblico e i followers sono addirittura disposti a pagare per attivare alcuni di questi effetti sonori. Questo dimostra non solo il valore aggiunto che gli effetti sonori possono portare, ma anche il livello di interattività e personalizzazione che gli spettatori cercano durante le trasmissioni in diretta quindi nella fruizione di un contenuto.

L'utilizzo di effetti sonori, quindi, può anche essere strategicamente impiegato per segmentare il contenuto, segnalando l'inizio o la fine di sezioni specifiche della trasmissione, o per evidenziare momenti chiave, migliorando così la struttura e la comprensibilità del contenuto per il pubblico. L'IA, tuttavia, non si limita all'amplificazione del suono, ma stimola anche la vista, rendendo la presentazione dei testi interattiva e visivamente accattivante, trasformando contenuti statici in rappresentazioni dinamiche e interattive.:

1. Animazioni Testuali: Le parole lette possono scomparire gradualmente, cambiare colore o animarsi in modi creativi mentre vengono lette. Questo non solo cattura l'attenzione del lettore, ma rende anche la lettura un'esperienza dinamica.
2. Reazioni allo Scroll: Quando l'utente scorre il testo, l'IA può attivare animazioni o effetti sonori che accompagnano il movimento, rendendo la navigazione più fluida e interattiva.

La possibilità di animare gli elementi non si limita ai testi ma si estende anche alle immagini, sia reali che artificiali. Vediamo come questa tecnologia può essere applicata nei dettagli:

1. Immagini Reali:
   - Fotografie: Le foto possono essere animate per creare effetti di movimento realistici, come il movimento delle nuvole in un paesaggio, il flusso dell'acqua in una cascata o l'ondeggiare delle foglie in un bosco.
   - Ritratti: I ritratti possono essere animati per mostrare espressioni facciali o movimenti, rendendo le presentazioni più coinvolgenti.

2. Immagini Artificiali:
   - Grafica Computerizzata: Le immagini generate al computer o dall'IA, come disegni tecnici, modelli 3D o illustrazioni, possono essere animate per spiegare processi complessi o mostrare il funzionamento interno di macchinari e dispositivi**.**
   - Elementi Grafici: Icone, diagrammi e infografiche possono essere trasformati in GIF o video per una presentazione più dinamica e interattiva.

Questi nuovi strumenti che possono essere combinati tra di loro consentono un coinvolgimento maggiore e una comprensione più approfondita dei contenuti. Per quanto riguarda il coinvolgimento, non si tratta solo di catturare meglio l'attenzione del pubblico grazie agli elementi visivi e sonori, ma di permettere un livello di interattività senza precedenti. Gli utenti possono non solo assistere passivamente ai contenuti, ma anche interagire attivamente con essi. Ad esempio, attraverso l'interattività, gli utenti possono eseguire azioni dirette sul contenuto, come cliccare su parti di un grafico per ottenere informazioni aggiuntive. Questa funzione è particolarmente utile in contesti educativi o informativi, dove la possibilità di esplorare dati dettagliati e ricevere spiegazioni contestuali può migliorare significativamente la comprensione del materiale presentato. Inoltre, i contenuti interattivi permettono agli utenti di visualizzare diversi scenari modificando parametri specifici. Questo è particolarmente vantaggioso in settori come la finanza, la medicina e l'ingegneria, dove la capacità di modellare diversi esiti basati su variabili modificate può fornire un'analisi più approfondita e una migliore previsione dei risultati: in un report finanziario interattivo, gli utenti potrebbero modificare i tassi di interesse per vedere come questi influenzano le previsioni di mercato. L'uso di animazioni diventa cruciale nel fornire spiegazioni, soprattutto quando si tratta di processi complessi. La capacità di visualizzare un processo in modo dinamico e interattivo rende le informazioni più accessibili e comprensibili per il pubblico. Le animazioni eliminano le distorsioni mentali e i fraintendimenti che possono sorgere quando si cerca di immaginare un concetto solo attraverso descrizioni testuali o verbali. Ad esempio, un'animazione che mostra il funzionamento di un motore a combustione interna può scomporre il processo in fasi chiaramente delineate, evidenziando il movimento dei pistoni, la combustione del carburante e l'evacuazione dei gas di scarico. Questo livello di dettaglio visivo non solo facilita la comprensione, ma consente anche agli spettatori di vedere esattamente come ogni componente interagisce con gli altri, riducendo le ambiguità. Pertanto, l'IA ha la capacità anche di ridurre la complessità di alcuni campi specifici. Questa caratteristica insieme alla velocità di produzione di contenuti permette alle società di comunicazione non solo di mantenere una presenza costante e aggiornata nel proprio campo core, ma anche di esplorare e penetrare in nuovi segmenti di mercato. L'automazione riducendo il tempo e lo sforzo necessari per produrre contenuti, libera risorse umane e finanziarie che possono essere reinvestite in altre aree. Questo permette di creare e mantenere nuove aree di interesse specifiche come l'arte, l'intrattenimento, la cucina, la medicina e l'ingegneria. Pertanto, una società di comunicazione, grazie all'IA, può diversificare significativamente la propria offerta, un compito che precedentemente era limitato a poche realtà a causa degli elevati costi necessari. Questa diversificazione tematica si va moltiplicare ai formati con cui i contenuti possono essere generati e distribuiti contribuendo all'aumento esponenziale nella quantità di contenuti disponibili. Ciò però può portare a un maggiore rischio di sovraccarico informativo sebben la personalizzazione fornisca contenuti pertinenti agli interessi dell'utente. Questo perché l'utente viene esposto a una quantità elevata di contenuti che, sebbene rilevanti, possono rapidamente diventare schiaccianti. Come abbiamo visto, la creazione di elementi visivi e sonori è resa possibile grazie a strumenti generativi di intelligenza artificiale. Questa funzionalità si estende anche ai video,

poiché l'IA può generare video in base a una richiesta scritta. I video creati dall'IA stanno diventando sempre meno distinguibili da quelli reali, poiché l'IA sta iniziando a comprendere anche le leggi della fisica e le emozioni. Questo fenomeno ha portato YouTube a introdurre nuove regole che richiedono ai creatori di contenuti di dichiarare quando il contenuto realistico è realizzato con media alterati o sintetici, inclusa l'IA generativa. Questo aiuta gli spettatori a individuare le falsificazioni create con l'IA. I creatori devono dichiarare se il loro video fa sembrare che una persona reale faccia qualcosa che non ha fatto, altera filmati di un evento reale o genera una scena realistica che non è accaduta. Queste misure sono cruciali per garantire la sicurezza e prevenire la diffusione di notizie false.

Un'altra funzione cruciale dell'IA è la capacità di modificare contenuti già esistenti o appena creati. Gli strumenti di editing basati sull'IA permettono ciò, consentendo di apportare modifiche rapide ed efficaci risultando particolarmente rilevanti per foto e video. L'editing permette di aggiungere, cancellare e modificare elementi di un contenuto migliorando esponenzialmente la sua qualità. Ad esempio, se si desidera modificare un elemento in una fotografia, l'IA può realizzare questa modifica in pochi istanti, svolgendo compiti che altrimenti richiederebbero l'intervento di un esperto di Photoshop. Nel contesto dei video, l'IA invece permette di arricchire i contenuti aggiungendo scritte, musiche, loghi e altri elementi. Allo stesso modo può rimuovere rumori indesiderati come quello del traffico o elementi di disturbo come persone estranee o edifici. L'IA può anche effettuare modifiche più complesse, come cambiare l'abbigliamento di una persona, alterare il paesaggio di sfondo, o persino modificare le espressioni facciali e i movimenti dei protagonisti.

L'editing inoltre offre strumenti per catturare meglio l'attenzione del pubblico e mantenerla che in un'era di sovrabbondanza di contenuti è una sfida significativa. L'ottimizzazione dell'hook per i video, infatti, è cruciale e ancora di più lo è per quelli brevi (shorts), poiché l'impatto istantaneo del primo secondo determina se il visualizzatore continuerà a guardare o passerà oltre. Non è solo il titolo a fare la differenza, ma ciò che è visibile immediatamente: testi, scritte e suoni. A supporto di ciò, alcuni strumenti di editing basati sull'IA consentono di creare automaticamente e istantaneamente numerose clip a partire da un singolo video. Inoltre, questi strumenti contemporaneamente suggeriscono anche le clip più rilevanti o interessanti, facilitando la selezione dei contenuti da promuovere. L'editing è fondamentale per le tre fasi dei contenuti video: catturare l'attenzione, mantenere l'attenzione e concludere efficacemente. Per catturare l'attenzione e avere un impatto istantaneo i video devono includere:

Testi e Scritte: L'uso di testi e scritte attraenti e pertinenti può catturare immediatamente l'attenzione del visualizzatore. Parole chiave e frasi potenti devono essere visibili sin dal primo secondo per stimolare curiosità e interesse.

Suono: L'inizio del video deve includere suoni accattivanti, che possono essere effetti sonori, musica accattivante o una dichiarazione forte. I suoni devono essere scelti con cura per evocare le giuste emozioni e mantenere l'attenzione del pubblico.

Una volta catturata l'attenzione questa deve essere mantenuta e questo è possibile grazie:

Uso di Emoji e Grafica Dinamica: Inserire emoji, icone e altre grafiche che cambiano e sono presenti per tutto il corso del video per mantenere l'attenzione. Questi elementi visivi devono essere coerenti con il messaggio del video e posizionati strategicamente per mantenere l'interesse.

Adattamento alla Musica e ai Trend: Utilizzare musiche di sottofondo che si adattano alla "vibe" del contenuto, scegliendo brani che sono di tendenza sulla piattaforma. Integrare tendenze attuali come meme e challenge popolari per aumentare la rilevanza del video.

Infine, anche la conclusione del video anche è rilevante:

- Creazione di Loop: Progettare il video in modo che l'inizio e la fine siano collegati, creando un loop continuo. Questo incoraggia le visualizzazioni ripetute e aumenta il tempo di visualizzazione complessivo, migliorando così le metriche di engagement. Un loop efficace può anche stimolare la curiosità del visualizzatore, spingendolo a guardare il video più volte per cogliere tutti i dettagli.
- Un call to action: il video può finire con un invito a lasciare un feedback, un'iscrizione o seguire ulteriori contenuti correlati. Un CTA ben formulato guida il pubblico verso l'azione desiderata, aumentando le probabilità di conversione e fidelizzazione.

Allo stesso modo, per i contenuti scritti, l'IA migliora la cattura dell'attenzione e la facilità di consumo tramite strumenti avanzati di organizzazione e analisi del contenuto. L'IA utilizza algoritmi sofisticati per generare titoli accattivanti, ottimizzati anche per la SEO (Search Engine Optimization), aumentando così la visibilità dell'articolo sui motori di ricerca. Oltre ai titoli, i contenuti scritti possono essere accompagnati da descrizioni sintetiche. L'IA è in grado di riassumere l'intero articolo in poche frasi, fornendo una panoramica chiara e concisa utile per i lettori che desiderano un'anteprima rapida prima di decidere se approfondire. In aggiunta alle descrizioni testuali, l'IA può creare brevi video riassuntivi che evidenziano i punti chiave dell'articolo, catturando ulteriormente l'attenzione del pubblico. Per migliorare l'esperienza utente, il contenuto può essere strutturato in modo che l'utente possa navigare facilmente e rapidamente. Se l'utente deve analizzare e condurre una ricerca approfondita, è essenziale che riesca a trovare facilmente ciò che cerca. Per consentire ciò, l'IA può:

- Organizzare il contenuto in capitoli o sezioni, ciascuno con titoli chiari e descrittivi che riassumono il contenuto.
- Evidenziare parole chiave e frasi importanti, facilitando la ricerca di concetti specifici.
- Fornire strumenti di ricerca avanzata come dei filtri o dei tag per permettere agli utenti di trovare rapidamente le informazioni di loro interesse.
- Creare visualizzazioni dinamiche, come grafici interattivi o mappe concettuali, che spiegano e chiariscono termini e temi complessi.

Questo suggerisce come L'IA consente di offrire contenuti in diverse modalità di lettura, permettendo ai consumatori di scegliere la modalità più adatta alle loro esigenze. Ad esempio, la modalità semplice presenta i contenuti in un formato chiaro e conciso, ideale per una comprensione rapida. La modalità analisi fornisce strumenti avanzati per la ricerca di parole chiave, concetti correlati e visualizzazioni dinamiche, spiegando ed evidenziando termini e temi complessi. La modalità interattiva, invece, integra elementi interattivi come sondaggi, quiz e simulazioni, rendendo l'esperienza di lettura più coinvolgente e dinamica. Grazie a queste modalità, i contenuti possono essere personalizzati per soddisfare al meglio le diverse esigenze dei consumatori, migliorando l'accessibilità e l'efficacia della comunicazione.

L'IA rivoluziona quindi non solo l'offerta, ma anche la domanda, creando un nuovo paradigma nel consumo e nella distribuzione dei contenuti. Questo cambiamento è evidente in vari aspetti della relazione tra le società di comunicazione e i loro utenti, ridefinendo le dinamiche del consumo e della distribuzione dei contenuti. Grazie agli strumenti avanzati forniti dall'IA, i consumatori possono ora scegliere esattamente cosa consumare e come farlo. Attraverso le interazioni e i feedback con i contenuti, i consumatori possono filtrare quelli di loro interesse o richiedere di vedere più contenuti simili a quelli che hanno ricercato o incontrato casualmente. Le interazioni e i feedback dei consumatori, quindi, giocano un ruolo cruciale nella definizione dei contenuti futuri. Questa evoluzione consente ai consumatori di personalizzare in misura sempre maggiore la loro esperienza di consumo. L'IA non solo risponde alle preferenze esistenti, ma stimola anche la domanda di nuove combinazioni di contenuti. I consumatori, grazie alla flessibilità e alla creatività offerte dall'IA, non si accontentano più solamente delle vecchie e tradizionali offerte di contenuti. Vogliono esperienze nuove e innovative che combinino elementi in modi unici che vanno a sostituire o ad aggiungersi alle soluzioni precedenti. Questo fenomeno è ulteriormente alimentato dagli utenti stessi, che introducono continuamente soluzioni nuove e originali. Di conseguenza, le società di comunicazione sono costrette a essere costantemente all'avanguardia, sperimentando e innovando per soddisfare le crescenti aspettative del pubblico.

Nello stesso modo, anche la pubblicità sta subendo una trasformazione radicale grazie all'integrazione dell'intelligenza artificiale (IA). Tutto ciò che è stato descritto precedentemente per la creazione di contenuti informativi o narrativi si applica perfettamente alla pubblicità, con l'unica differenza che l'oggetto del

contenuto è mirato alla promozione di prodotti o servizi. Con l'IA che gestisce la parte logica e razionale della creazione dei contenuti, come la generazione di immagini e video, l'uomo può dedicarsi alla parte destra del cervello, quella emotiva e creativa. Ecco come:

- Interattività Aumentata: Gli annunci pubblicitari possono ora essere resi molto più interattivi. Ad esempio, un prodotto può essere presentato attraverso modelli 3D che permettono agli utenti di esplorarlo da ogni angolazione, offrendo un'esperienza immersiva che un'immagine statica non può eguagliare. Inoltre, i video dimostrativi possono mostrare il funzionamento di un prodotto in modo dinamico e dettagliato, migliorando la comprensione e l'interesse del consumatore.
- Integrazione di Contenuti Dinamici nei Video: La generazione di video con l'IA permette di inserire facilmente contenuti pubblicitari personalizzati. Ad esempio, in una scena di una narrazione dove una persona beve, l'IA può inserire una bevanda specifica sponsorizzata. Allo stesso modo, in una rappresentazione di un paesaggio, l'IA può aggiungere cartelloni pubblicitari e loghi delle aziende. Questo tipo di integrazione dinamica consente una pubblicità più fluida e meno invasiva, che si inserisce naturalmente nel contesto del contenuto visualizzato.
- Personalizzazione degli Annunci: L'IA permette di creare annunci altamente personalizzati in base ai dati raccolti sugli utenti. Questi dati includono le preferenze, le abitudini di acquisto, e il comportamento online degli utenti. Di conseguenza, gli annunci possono essere adattati per mostrare i prodotti più rilevanti per ogni singolo utente assicurando che lo raggiungano al momento giusto, aumentando le probabilità di conversione.
- Analisi e Miglioramento Continui: L'IA può analizzare in tempo reale le performance degli annunci pubblicitari, fornendo insights preziosi su cosa funziona e cosa no. Questo permette alle aziende di adattare e migliorare costantemente le loro campagne pubblicitarie per massimizzare l'efficacia e il ritorno sull'investimento.

Gli strumenti di IA migliorano significativamente la creazione di contenuti sia per quanto riguarda l'offerta che per la pubblicità. La facilità d'uso e l'accessibilità degli strumenti di IA consentono a chiunque, indipendentemente dalle competenze tecniche o dalle risorse finanziarie, di creare contenuti professionali. Questo fenomeno democratizza la produzione di contenuti, permettendo ai singoli creatori e alle piccole imprese di competere con le grandi aziende. Di conseguenza, viene generato un numero crescente di invenzioni, rendendo essenziale valutare se queste invenzioni sviluppate con o dall'IA siano brevettabili o meno. Attualmente, l'Ufficio Brevetti e Marchi degli Stati Uniti (USPTO) ha una posizione chiara riguardo alla brevettabilità delle invenzioni sviluppate interamente dall'IA. Secondo il Patent Act, solo gli esseri umani possono essere riconosciuti come inventori. Questo significa che qualsiasi invenzione creata autonomamente da un'IA non può essere brevettata. Tuttavia, esiste una distinzione significativa quando si tratta di invenzioni realizzate da esseri umani con l'assistenza dell'IA. In questi casi, sebbene l'IA svolga un ruolo significativo nel

processo di creazione, l'invenzione può ancora essere idonea per la protezione brevettuale. Questo scenario riconosce il contributo umano come elemento essenziale per l'ottenimento di un brevetto. Nonostante questa distinzione, permane una considerevole incertezza e dibattito su quale sia il livello di assistenza dell'IA necessario affinché un'invenzione sia considerata brevettabile.

2.2.3 Ricerche di mercato/ sondaggi

La ricerca di mercato è il processo sistematico di raccolta, analisi e interpretazione di dati e informazioni relative a un mercato specifico, ai clienti, ai concorrenti e all'ambiente di mercato nel suo complesso. Questo processo consente di raccogliere dati dettagliati e approfonditi sulle preferenze, i comportamenti e le esigenze del mercato di riferimento. Attraverso l'analisi di queste informazioni, è possibile identificare con precisione il segmento del mercato che può essere servito al meglio. Identificare il mercato target significa individuare un gruppo di clienti che non solo desiderano ciò che si offre, ma che sono anche disposti e capaci di pagare per il valore reale fornito. Questo segmento è composto da individui o aziende che riconoscono l'importanza del prodotto o servizio offerto e che vedono in esso una soluzione efficace per le loro esigenze specifiche. Pertanto, la ricerca di mercato riveste un'importanza cruciale nel processo di sviluppo dei contenuti e delle strategie di comunicazione. Senza una conoscenza approfondita delle domande che i clienti ideali si pongono, non è possibile fornire risposte pertinenti e utili. La mancanza di comprensione delle esigenze, dei desideri e delle preoccupazioni del pubblico può portare alla creazione di contenuti generici e poco mirati. Questo approccio inefficace può causare una mancanza di coinvolgimento, poiché il pubblico non riconoscerà il brand come la risorsa di riferimento per le loro specifiche esigenze. Un'analisi accurata del mercato target, dunque, consente di offrire prodotti e servizi che soddisfano veramente le esigenze dei clienti, creando così un valore percepito elevato e permette di sviluppare strategie di marketing personalizzate e mirate. Ad esempio, permette di creare messaggi pubblicitari che parlano direttamente alle preoccupazioni e ai desideri del pubblico, utilizzando un linguaggio e un tono che risuonano con loro. Inoltre, consente di scegliere i canali di comunicazione più efficaci per raggiungere il pubblico target nei momenti in cui è più ricettivo. Infine, la ricerca di mercato tramite una chiara comprensione delle dinamiche del mercato di riferimento aiuta a identificare opportunità e minacce presenti, consentendo di adattare proattivamente le strategie aziendali. Questo permette di anticipare le tendenze e rispondere tempestivamente ai cambiamenti nelle preferenze dei clienti. In sintesi, la ricerca di mercato è essenziale per comprendere come connettersi efficacemente con il pubblico e attirare i clienti giusti, stabilendo relazioni durature. Questo processo facilita la presentazione dell'offerta alle persone appropriate, non solo per i nuovi contenuti, ma anche per quelli già esistenti. In un contesto come quello attuale delle società di comunicazione, dove i contenuti si moltiplicano rapidamente, è cruciale eseguire una ricerca di mercato accurata per garantire il loro successo.

L'intelligenza artificiale (IA) sta trasformando profondamente la ricerca di mercato, influenzando tutte le sue fasi in modo significativo. Grazie alle capacità avanzate di analisi e alla velocità di elaborazione, l'IA consente

di ottenere informazioni più precise e dettagliate, migliorando l'efficienza e l'efficacia delle strategie di comunicazione. Il primo passo per una ricerca di mercato è identificare l'obiettivo da raggiungere tramite la propria offerta. L'IA può supportare questo processo attraverso l'analisi dei dati storici e delle tendenze di mercato, aiutando a definire chiaramente gli obiettivi strategici. Una volta stabilito l'obiettivo, è fondamentale elencare i principali benefici dell'offerta. L'IA può facilitare questa fase identificando e analizzando i punti di forza del prodotto o servizio, nonché i problemi che risolve per i consumatori. Successivamente, è necessario identificare il mercato potenziale per il prodotto e la relativa nicchia. L'intelligenza artificiale può segmentare il mercato utilizzando variabili demografiche, psicografiche e comportamentali, individuando i gruppi di consumatori più promettenti. Attraverso l'analisi dei dati di mercato e dei comportamenti dei consumatori, l'IA può aiutare a definire con precisione le nicchie di mercato più redditizie e adatte all'offerta. Una volta identificati il mercato e la nicchia, è importante analizzare i benefici specifici che il prodotto può offrire a questo segmento e i benefici stessi che offre la nicchia. Durante queste due fasi, l'identificazione dei concorrenti è fondamentale poiché supporta entrambi i processi. L'analisi dei concorrenti contribuisce infatti a migliorare l'offerta e a identificare con maggiore precisione il mercato. L'importanza di analizzare i concorrenti è che ci sono sempre lezioni da imparare da quest'ultimi, anche dai loro errori. D'altra parte, copiare esattamente i concorrenti può portare a sembrare una versione inferiore di loro, e i clienti preferiranno quasi sempre l'originale. Pertanto, è fondamentale condurre una ricerca sui concorrenti in modo strategico per distinguersi e ottenere un vantaggio competitivo. L'intelligenza artificiale può essere un prezioso strumento per la ricerca sui concorrenti. Innanzitutto, è necessario creare un elenco dei concorrenti e suddividerli in quattro categorie:

1. Concorrenti Diretti: aziende che vendono lo stesso prodotto o servizio allo stesso target di mercato.
2. Concorrenti Indiretti: aziende che vendono lo stesso prodotto o servizio, ma a un gruppo o segmento di mercato diverso.
3. Colleghi: aziende che vendono prodotti o servizi differenti, ma allo stesso target di mercato.
4. Concorrenti Futuri: aziende che potrebbero diventare concorrenti in futuro in base alle tendenze di mercato o all'evoluzione del settore.

Identificare questi attori è un compito assai facile per l'IA. Dopo aver compilato queste liste, è importante analizzare il loro contenuto, il sito web e i profili sui social media. Questo include osservare cosa offrono, di cosa parlano e come ne parlano, nonché i loro posizionamenti di prezzo e la loro proposta di valore. Tutto ciò è possibile grazie all'IA che permette anche di capire che cosa ne pensano i loro clienti tramite le loro testimonianze e recensioni. Ecco alcuni suggerimenti su come utilizzare l'IA per la ricerca sui concorrenti:

- Analisi dei concorrenti principali: "Sono un esperto ricercatore di mercato[specifico]. Trova i principali concorrenti in questo mercato."

- Identificazione delle lacune di mercato: "Agisci come stratega di brand e cerca il servizio [specifico]. Quali lacune esistono in questo mercato?"
- Analisi della strategia di brand: "Analizza il sito web di una qualsiasi azienda concorrente. Qual è la loro strategia di brand e quali sono i loro principali pilastri di messaggio?"

L'identificazione dei concorrenti consente non solo di migliorare la propria offerta per differenziarsi, ma anche di individuare lacune nel mercato, rivelando così nicchie in cui inserirsi. Una volta identificata l'offerta e il segmento di mercato, è essenziale individuare il consumatore ideale. Questo permette di entrare ancora di più nello specifico rispetto alla segmentazione del mercato andando a definire e comprendere veramente il segmento di clienti più fedele e propenso ad acquistare. L'intelligenza artificiale facilita la creazione di un avatar del cliente ideale, permettendo di simulare il comportamento di una persona reale e osservare come interagisce con i vari elementi dell'offerta. Per creare un avatar efficace, è necessario considerare quattro aree principali: demografia, psicografia, comportamento e preferenze dei clienti.

- Demografia: include informazioni di base come età, posizione geografica e occupazione.
- Psicografia: riguarda i valori, gli interessi, gli stili di vita e le opinioni dei clienti.
- Comportamento: analizza ciò che acquistano, le loro abitudini d'acquisto e come interagiscono con i brand.
- Preferenze dei clienti: include i prodotti e servizi preferiti, i canali di comunicazione utilizzati, e le modalità di interazione e azione.

Trovare l’avatar del cliente non significa solo creare una persona fittizia a cui vendere, ma comprendere le motivazioni degli acquirenti, ciò di cui pensano di aver bisogno e come si possono aiutarli. L'intelligenza artificiale (IA) può essere un valido supporto in questo processo, soprattutto se non si dispone già di dati sufficienti. È possibile chiedere all’IA di creare un avatar del cliente analizzando l’offerta e il mercato target identificato precedentemente. Per fare ciò bisogna dare diversi prompt all’IA in modo tale da trovare dati e combinarli in base alle proprie esigenze e idee. Una volta identificato l’avatar del cliente, si può assegnare al bot il ruolo del cliente ideale chiedendo all'IA di utilizzare il linguaggio e le parole tipiche di quella persona e lo si intervista. Attraverso domande mirate, è possibile comprendere come si sente il cliente ideale riguardo alla sua situazione attuale e perché è interessato al prodotto o servizio offerto. È fondamentale ricordare che le persone acquistano emotivamente e giustificano logicamente le loro decisioni. Pertanto, relazionarsi con il cliente e dimostrare una reale comprensione delle sue esperienze aiuta a costruire fiducia e a coinvolgerlo maggiormente nel messaggio e nell’ offerta. Per comprendere meglio il cliente è utile utilizzare l'IA per ottenere un elenco di scuse, obiezioni o convinzioni di quest’ultimo su vari aspetti dell’offerta e poi scomporli tramite esempi concreti. Inoltre, è importante comprendere cosa teme di più il cliente ideale, esprimendo queste paure con le loro parole e offrendo soluzioni persuasive. Nel risolvere queste problematiche è

fondamentale offrire soluzioni utilizzando i pensieri e le frasi che i clienti effettivamente pensano e dicono nella loro vita quotidiana come quando parlano con i loro amici. Per fare ciò, e ottenere ispirazione su come il cliente potrebbe sentirsi e pensare, si può chiedere all'IA frasi e pensieri dal punto di vista dell'avatar del cliente ideale. Utilizzare il linguaggio reale delle persone consente al pubblico di percepire una maggiore comprensione dei loro problemi. Descrivere un problema con le stesse parole utilizzate dai clienti consente una connessione emotiva più forte, poiché essi si sentono compresi e valorizzati. Inoltre, rafforza il fenomeno dell'omofilia, portando le persone a sentirsi più a proprio agio e fiduciose nell'interazione. Infine, aiuta anche con l'ottimizzazione dei motori di ricerca perché le persone cercano soluzioni ai loro problemi digitando con il proprio linguaggio quotidiano, non termini tecnici o gergo imprenditoriale. Oltre a comprendere gli ostacoli che i consumatori incontrano nel procedere all'acquisto di un'offerta, è fondamentale analizzare anche le loro motivazioni. Per fare ciò, è necessario identificare i bisogni/desideri dei consumatori utilizzando le stesse modalità precedentemente descritte. Questa analisi è fondamentale per individuare il collegamento tra la situazione attuale dei consumatori e il punto in cui devono trovarsi per essere pronti a investire nell'offerta, consentendo di raggiungerli nei micro-momenti decisivi. Inoltre, una volta rilevati i desideri dell'avatar, questi possono essere combinati con i benefici del segmento mercato identificato, creando così opportunità efficaci per introdurre l'offerta. Tutto ciò consente per quanto concerne le ricerche di mercato un'efficacia e un'efficienza maggiore. L'IA influisce positivamente su diverse fasi del processo di ricerca di mercato, accelerandole e permettendo di entrare nello specifico e trovare idee e punti di vista diversi. In particolare, rivoluziona il metodo di conduzione dei sondaggi tramite:

Simulazione del Pubblico:

Grazie alla potenza dell'IA, è possibile simulare sondaggi e interviste, con l'IA che svolge il ruolo dei clienti. Questo permette di ottenere informazioni senza coinvolgere direttamente il pubblico. Questo processo risulta più efficace se si dispone di un'identità digitale dei clienti più dettagliata. Con le interviste all'IA si riduce drasticamente il tempo necessario per condurre sondaggi e interviste. La simulazione automatizzata elimina la necessità di coordinare e gestire grandi gruppi di partecipanti assicurando al contempo sempre delle risposte che invece nei metodi tradizionali potrebbero mancare. Inoltre, l'uso dell'IA garantisce una notevole versatilità, poiché le simulazioni possono essere utilizzate per ottenere feedback continuo e in tempo reale. È possibile adattare le domande in base alle risposte ricevute e modificarle istantaneamente, migliorando così la rilevanza e la precisione dei dati raccolti. Un aspetto ancora più significativo è la capacità di creare diversi scenari con lo stesso sondaggio, variando il contesto o le caratteristiche dell'avatar intervistato. Questo livello di personalizzazione consente di esplorare una vasta gamma di situazioni, offrendo una profondità di analisi che sarebbe impraticabile con i metodi tradizionali.

Creazione automatica di Sondaggi Personalizzati:

L’IA permette di creare sondaggi e altamente personalizzati in tempi brevissimi e in modo automatico, utilizzando la creazione dell’avatar del cliente, i dati provenienti dall’ascolto sociale e strumenti generativi. Tuttavia, per quanto l'IA migliori la creazione di interviste e sondaggi, questi non possono essere condotti esclusivamente su avatar creati con l'IA. Pur essendo strumenti potenti, queste entità digitali non possono sostituire completamente le interazioni con persone reali, poiché potrebbero non cogliere tutti i dettagli e le sfumature delle risposte umane. Infatti, l'IA difficilmente può cogliere l'irrazionalità che talvolta spinge i consumatori a fare determinate scelte. Pertanto, una combinazione dei due metodi rappresenta una soluzione più ottimale. Ad esempio, mentre l'IA può fornire risposte immediate su aree analitiche e logiche le interviste tradizionali possono approfondire le aree di maggiore interesse o incertezza. O le risposte ricevute dalle interviste tradizionali possono essere ampliate possono essere ulteriormente elaborate e ampliate tramite l'IA. L'utilizzo integrato di interviste e sondaggi tradizionali, insieme a quelli basati su IA, perciò permette di ottenere una comprensione più completa e approfondita delle opinioni e delle esigenze dei clienti, garantendo risultati più accurati e affidabili.

Elaborazione e Analisi dei Dati:

L’IA automatizza e accelera l’elaborazione dei dati. Utilizzando l'IA, è possibile analizzare i dati richiedendo specifici formati o strutture per le risposte. Ad esempio, i dati possono essere visualizzati in formato tabellare per identificare problemi comuni, in formato puntato per una rapida consultazione, o semplicemente come elenchi di parole senza definizioni o spiegazioni, mostrando solo i dati essenziali. L'elaborazione dei dati tramite l'intelligenza artificiale si estende anche ai dati qualitativi. Vi sono strumenti avanzati che trascrivono le interviste e offrono riepiloghi utili per l'estrazione delle informazioni. Inoltre, l'IA è in grado di categorizzare le risposte qualitative. L'importanza delle domande qualitative risiede nella loro capacità, se utilizzate correttamente, di fornire risposte molto organiche e naturali. Tuttavia, l'impegno necessario per analizzare questi dati può essere elevato, poiché richiede la pulizia e la codifica delle risposte in categorie per eseguire test statistici. L'IA facilita questo processo, assegnando automaticamente ciascuna risposta aperta a diverse categorie. Questo consente un'analisi più rapida e precisa, rendendo il processo decisionale più efficiente. Oltre la raccolta di dati di prima mano attraverso interviste dirette al pubblico target identificato un'altra modalità per ottenere informazioni è l’ascolto sociale. Questa modalità consiste nell'ascolto sociale, che prevede l'analisi delle recensioni su Google, delle conversazioni pubbliche e dei commenti su Instagram e altri social media riguardanti prodotti simili a quelli che si intende offrire e i problemi che si desidera risolvere. L’ascolto sociale è fondamentale, infatti, gli utenti che lasciano commenti e recensioni investono tempo ed energia per condividere le loro opinioni. Questo impegno indica che hanno forti sentimenti riguardo all'argomento e le loro opinioni sono particolarmente rilevanti. Anche in questo processo l’IA svolge un ruolo cruciale. L'IA consente di raccogliere e compilare dati velocemente da diverse fonti, per poi analizzarle. Su Internet esistono miliardi di dati utili per la ricerca di mercato dunquw il problema consiste nel trovare i dati giusti. Tuttavia,

grazie all'IA e ad altri strumenti, questa non è più una sfida significativa. Alcuni strumenti online, come Answer the Public o Also Asked, consentono di inserire parole chiave e visualizzare le domande che le persone pongono su Internet su quel determinato argomento. Altri strumenti permettono di individuare i post più rilevanti su forum e social media relativi alla parola chiave ricercata.

L'intelligenza artificiale (IA) può pertanto assistere efficacemente nel processo di brainstorming, aiutando a determinare cosa interessa maggiormente ai clienti, cosa dire per attirare la loro attenzione e, soprattutto, come comunicarlo in modo che venga recepito positivamente. La vera importanza dell'IA risiede nella sua capacità di fornire risposte rapide e precise. Inoltre, se una risposta non soddisfa le aspettative, è sempre possibile chiedere all'IA di espandere, semplificare o rendere le informazioni più comprensibili. Questo dimostra come l'intelligenza artificiale rappresenta uno strumento collaborativo potente e definitivo piuttosto che un concorrente temibile. Essa può essere utilizzata come un coach, consentendo di interagire con un'entità dotata di una vasta rete di conoscenze pressoché infinite e una capacità di elaborazione estremamente rapida. Analogamente, grazie a queste capacità, l'IA può essere utilizzata come un cliente virtuale, simulando interazioni. Tuttavia, l'utilizzo di questo strumento non si limita alla semplice ricezione delle informazioni fornite. È possibile integrare la propria prospettiva, esperienza, competenze, comprensione e visione del mondo per migliorarne ulteriormente l'efficacia. Essenzialmente, l'IA offre una base solida e diverse prospettive in modo estremamente rapido, permettendo così di esaminare e ottimizzare le informazioni in base alle proprie esigenze.

2.2.4 Digital (social network e-commerce)

I social network sono sempre più rilevanti nella società attuale e sono un concorrente delle società di comunicazione. I social, infatti, stanno sostituendo i media tradizionali come principale fonte di informazione grazie alla loro capacità di fornire accesso immediato e personalizzato alle notizie, di coinvolgere gli utenti in modo interattivo, di offrire una varietà di fonti e formati, e di adattarsi rapidamente alle nuove tecnologie e alle esigenze del pubblico. Inoltre, la maggior parte dei contenuti sui social media è accessibile gratuitamente, mentre molte società di comunicazione richiedono abbonamenti o pagamenti per accedere ai loro contenuti completi. Questo rende i social media una fonte di informazione più economica per molti utenti. Altre caratteristiche distintive dei social sono la partecipazione e la condivisione. I social media infatti sono nati con queste due caratteristiche che hanno rivoluzionato l'ecosistema dei media. Prima della loro comparsa, il paradigma tradizionale della fruizione dei media era unidirezionale: le persone consumavano contenuti senza possibilità immediata di condivisione o discussione. Le reazioni e le opinioni suscitate durante la fruizione dei contenuti rimanevano generalmente private e venivano espresse solo successivamente, eventualmente attraverso conversazioni personali. Con l'avvento dei social media, questo modello è stato radicalmente trasformato. Gli utenti non solo consumano i contenuti, ma partecipano attivamente al loro ciclo di vita.

Commentano, condividono e discutono in tempo reale, creando una dinamica di fruizione e interazione collettiva. Questo ha portato a un aumento esponenziale della diffusione delle informazioni, poiché ogni utente diventa un potenziale amplificatore del messaggio. Il successo delle caratteristiche di partecipazione e condivisione dei social media ha spinto le società di comunicazione tradizionali a replicare queste modalità. Molti media tradizionali hanno integrato funzionalità interattive nei loro contenuti online, permettendo commenti, condivisioni e discussioni. Tuttavia, l'associazione primaria di queste modalità rimane con i social media, essendo stati i primi a portarle su larga scala. Pertanto, nonostante gli sforzi delle società di comunicazione tradizionali per adattarsi e integrare alcune caratteristiche dei social, la loro capacità di ottenere gli stessi effetti è ancora limitata. I social però non solo rappresentano un concorrente ma anche un canale delle società di comunicazione. Rappresentano un concorrente perché all'interno di essi vi sono una miriade di che vanno oltre ad altre società di comunicazione e racchiudono sia persone, sia aziende e sia pagine dedicate a determinati argomenti. Questa abbondanza di informazioni rende la competizione feroce e la visibilità un obiettivo difficile da raggiungere. Per questa varietà di attori la competizione è feroce e la visibilità è un obiettivo difficile da raggiungere. Quindi diviene difficile diventare rilevanti poiché se non si è all'altezza il consumatore passerà a un concorrente. Ancor più perché i molteplici attori presenti sui social media offrono contenuti diversi, rispondendo a bisogni e interessi differenti del pubblico. Pertanto, la capacità di emergere e diventare rilevanti in questo ambiente competitivo può trasformare i social media in un canale vincente. Tuttavia, la mancata rilevanza comporta il rischio di perdere visibilità e connessione con il pubblico a favori di altri. Questo non solo diminuisce l'engagement e la fedeltà, ma impatta negativamente la reputazione del brand, riduce le opportunità di monetizzazione e provoca una disconnessione culturale. Un pubblico che non si sente coinvolto è meno probabile che rimanga fedele. Gli utenti potrebbero spostare la loro attenzione e fedeltà verso altre fonti che offrono contenuti più pertinenti e coinvolgenti. Se una società di comunicazione non riesce a mantenere la rilevanza sui social media, può essere percepita come obsoleta o non allineata con le tendenze moderne. La mancata rilevanza può portare a una diminuzione delle opportunità di partnership e sponsorizzazioni. Inoltre, con una portata e un engagement ridotti, anche i ricavi pubblicitari diminuiscono. Infine, se una società di comunicazione non riesce a rimanere rilevante, perde l'opportunità di dialogare con il pubblico e non riesce a cogliere le nuove tendenze, preferenze e bisogni del loro pubblico, riducendo la propria capacità di adattarsi e innovare. Perciò per rimanere competitive, le società di comunicazione devono investire costantemente in strategie che mantengano la rilevanza dei loro contenuti, garantendo un coinvolgimento continuo e significativo con il pubblico. L'intelligenza artificiale può aiutare a svolgere ottimamente questo compito attraverso l'analisi dei dati, la personalizzazione, l'automazione, il monitoraggio in tempo reale e l'innovazione creativa. Queste funzioni sono state già analizzate in precedenza, ma per quanto riguarda l'automazione, essa non si limita a singoli compiti. Grazie alla capacità dell'intelligenza artificiale di integrarsi con altre tecnologie, l'automazione può estendersi a molteplici compiti e processi complessi. Questa integrazione consente non solo di utilizzare diversi strumenti insieme, ma anche di addestrarli e farli

funzionare automaticamente, creando sistemi digitali complessi e altamente efficienti. Risorse come Make.com e Zapier offrono una funzionalità di costruzione drag-and-drop che consente di connettere tra loro 600-700 applicazioni diverse, inclusi Gmail, strumenti di intelligenza artificiale, Google Docs e molti altri. Questi strumenti rappresentano una soluzione avanzata per l'automazione del processamento robotico (RPA), permettendo di integrare vari software in flussi di lavoro automatizzati e coordinati. Una caratteristica distintiva di questi strumenti è la loro natura completamente no-code, il che significa che è possibile configurare e gestire tutte le automazioni desiderate senza necessità di scrivere una singola riga di codice. Questo rende l'automazione accessibile anche a chi non possiede competenze di programmazione, facilitando la creazione di sistemi complessi. Utilizzando Make.com e Zapier, è possibile costruire reti di automazione che integrano vari assistenti GPT per svolgere la maggior parte del lavoro pesante, trasformando così l'intero processo in un sistema altamente efficiente e innovativo. Ad esempio, è possibile configurare un flusso di lavoro in modo che utilizzi inizialmente un determinato strumento, seguito da un altro e così via, creando una sequenza di azioni automatizzate che operano in modo continuo e coordinato. Vediamo un esempio pratico su come utilizzare queste piattaforme:

1. Impostare i Trigger:
    - I trigger sono azioni specifiche che attivano il sistema. Uno dei modi più efficaci è impostare un Google Sheet dove si possono inserire gli URL di post, articoli o video da cui si vogliono creare contenuti per i social media. L'inserimento di un URL può essere il trigger per attivare il sistema. Si può anche configurare il sistema per controllare o attivare il Google Sheet a intervalli regolari o a orari specifici.
2. Creare Contenuti:
    - Una volta che si dispone del materiale (gli URL nel Google Sheet), si possono collegare strumenti che lavorano su questi dati. Un esempio è Perplexity, un'IA che accede al web e restituisce informazioni sugli articoli in tempo reale. A Perplexity si possono dare diversi prompt (anche contemporanei), come riassumere l'articolo o riassumere i commenti per ottenere una prospettiva unica dal pubblico e di fare ulteriori ricerche e fornire dati aggiuntivi sul tema trattato.
3. Generare Output Diversi:
    - Utilizzando un router, possiamo dire: "Questo è l'input e questi sono i diversi output che avvengono contemporaneamente." Il router collega l'output ricevuto da Perplexity come input per altri agenti specializzati GPT, ognuno dei quali genera un output diverso. Questo permette di ottenere output diversi contemporaneamente, come un post su LinkedIn, un tweet, un post su Instagram, un post su Facebook, ecc. Ogni agente GPT deve essere impostato con prompt specifici per generare il tipo di contenuto desiderato. Ad esempio, un prompt per creare un post

su LinkedIn potrebbe includere istruzioni per un linguaggio professionale, mentre un prompt per Instagram potrebbe richiedere l'uso di emoji e hashtag. Questo sistema non si limita ai social media, ma può essere applicato anche ai siti web o alle app. Pertanto, inserendo un solo URL, si ottengono output di contenuti completamente diversi in base al sistema creato. Ogni agente deve essere configurato per connettersi al meglio con il social media corrispondente, ad esempio Claude e OpenAI per Facebook e Twitter, mentre DALL-E 3 e Firecut possono essere aggiunti a questi e utilizzati per creare immagini e video per TikTok e altre piattaforme visive.

4. Collegare i Moduli Finali ai Social Media:
    - Una volta creato il sistema e collegati i vari strumenti step by step, è necessario collegare i moduli finali ai propri account social. È essenziale autorizzare le connessioni, selezionare le pagine o i profili corretti, inserire i contenuti creati nei passaggi precedenti e salvare tutto. Questo processo garantisce che il sistema possa pubblicare contenuti a nome dell'utente.

Una condizione per utilizzare i vari strumenti nella piattaforma sono le chiavi API. Un'API (Application Programming Interface) è come un messaggero che porta richieste e risposte tra diversi programmi o applicazioni. Immagina di essere in un ristorante: tu (il cliente) ordini il cibo al cameriere (l'API) e il cameriere va in cucina (l'applicazione) a prendere il cibo per te. Una chiave API è come una password speciale che ti permette di usare un'API. Serve a identificarti e assicurarsi che hai il permesso di usare l'API. Quindi le chiavi permettono alla piattaforma di usare i vari strumenti tramite le loro chiavi API corrispondenti che una volta generate verranno inserite e salvate nella piattaforma. Dopo aver configurato correttamente il sistema, è possibile programmare il sistema per eseguire automaticamente la pubblicazione dei contenuti ogni giorno. È importante salvare le impostazioni e definire la frequenza con cui il sistema deve operare. Questo permette costanza e riconoscibilità della band: una volta raggiunta una frequenza costante di pubblicazione, il pubblico inizierà a riconoscere e familiarizzare con i contenuti. Nei social questo è un passo fondamentale in quanto la sovraproduzione di contenuti fa sì che il consumatore non ricordi i contenuti consumati e soprattutto dei creatori di questi. Il sistema va progettato per mantenere costantemente alta l'attenzione del pubblico, supportato da contenuti visivi accattivanti. Maggiore è il tempo che un utente trascorre sulla pagina, migliori saranno le performance dei contenuti. Questo aumenta le probabilità che gli utenti notino e seguano le chiamate all'azione presenti nei contenuti. Un'altra funzione importante è il meccanismo di revisione e approvazione. Gli utenti possono scegliere di ricevere le bozze dei post per controllarli prima della pubblicazione. Questo meccanismo permette di rivedere e approvare i contenuti generati, consentendo piccole modifiche e aggiustamenti di formattazione per garantire che il contenuto soddisfi la qualità desiderata. Nell'esempio illustrato il sistema creato offre la possibilità di creare post contemporaneamente sui vari social media. Ma queste piattaforme permettono di crear anche sistemi diversi e più complessi che hanno altre funzioni. Questo permette non solo quindi di creare sistemi efficienti ma anche personalizzati per le proprie esigenze. Ad

esempio, possono essere configurati sistemi per ricercare informazioni o semplicemente per analizzare dati come i commenti, le recensioni, le condivisioni, gli account raggiunti, i like dei post ecc. Ognuno di questi parametri comunica qualcosa di diverso su come le persone interagiscono con il proprio contenuto, pertanto, è fondamentale poterli analizzare contemporaneamente. Questo aiuta a comprendere le tendenze e le preferenze degli utenti, nonché a decifrare il funzionamento di particolari algoritmi che nel tempo si evolvono all'interno delle piattaforme. L'analisi di questi dati può determinare a comprendere quali contenuti hanno successo e quali fattori potrebbero contribuire a tale successo. Questo aiuta anche a comprendere le differenze degli utenti nei vari social. I social media non differiscono solo per il tipo di utenti che attraggono, ma anche per il modo in cui questi utenti interagiscono con i contenuti. Anche gli stessi utenti possono agire diversamente a seconda della piattaforma, nonostante il contenuto sia identico. Le caratteristiche specifiche di ogni piattaforma, lo scopo della piattaforma, la cultura e le norme della comunità, gli algoritmi di distribuzione e le modalità di consumo dei contenuti influenzano profondamente il comportamento degli utenti. Questi fattori evidenziano come ogni social costituisca un canale diverso nonostante le molte somiglianze e quindi come i sistemi automatizzati siano essenziali per la loro gestione. La differenza dei social fa si che anche altre funzioni, come la pubblicità e il marketing, si debbano specificamente adattare alle caratteristiche distintive di ciascuna piattaforma. Questi sistemi automatizzati ma anche i semplici strumenti IA contribuiscono significativamente alla crescita dei content creators. La disponibilità di strumenti avanzati e automatizzati rende più semplice per chiunque iniziare a creare contenuti di qualità. Questo abbassa le barriere d'ingresso, permettendo a un numero maggiore di persone di diventare content creators e quindi intensificare la concorrenza. Con strumenti più sofisticati, i creators possono sperimentare con vari formati e stili di contenuti, diversificando la loro offerta e raggiungendo audience diverse. Negli ultimi anni, queste figure si sono sempre più affermate e sono diventate rilevanti nel panorama dei media digitali. I content creators di successo si sono distinti sfruttando le loro caratteristiche e esperienze uniche, offrendo contenuti autentici e trasformandosi essi stessi in un brand. Questo fenomeno suggerisce che l'attuale tendenza a sovra produrre contenuti per mantenere l'attenzione potrebbe rivelarsi controproducente. L'abbondanza eccessiva di contenuti porta il pubblico a desiderare maggiore autenticità. Pertanto, puntare sulla qualità piuttosto che sulla quantità si rivela una strategia vincente. I content creators riescono a essere più autentici grazie alla possibilità di non dover produrre una vasta gamma di contenuti, ma di potersi specializzare su nicchie specifiche o su un personaggio creato. Questa specializzazione consente loro di creare una connessione più profonda e genuina con il proprio pubblico. Tuttavia, sempre più strumenti permettono anche alle società di comunicazione di specializzarsi contemporaneamente in diverse nicchie, distaccandosi l'una dall'altra senza compromettere l'immagine complessiva del brand. Questi strumenti consentono alle società di comunicazione di adattarsi alle esigenze specifiche di vari segmenti di pubblico, mantenendo comunque un alto livello di autenticità e qualità nei contenuti offerti. Questi fattori favoriscono l'interazione e l'engagement con il pubblico aiuta a costruire una comunità attiva e coinvolta. Una comunità attiva è il fattore chiave dei social media, poiché garantisce una

partecipazione genuina e costante da parte degli utenti, favorendo al contempo la loro fedeltà. Uno degli errori comuni nei social media è considerare il numero di followers come il principale indicatore di successo. Tuttavia, non tutti i followers sono uguali. È essenziale distinguere tra followers attivi, che interagiscono e partecipano, e followers passivi, che semplicemente seguono senza mai interagire. Avere milioni di followers passivi che non fanno nulla o che semplicemente ignorano i contenuti offerti non porta a risultati significativi. Al contrario, un numero inferiore di followers ma attivi e coinvolti è molto più prezioso. Questi utenti contribuiscono attivamente alla crescita e alla visibilità del brand attraverso le loro interazioni. Questa crescita organica è spesso più sostenibile e autentica rispetto alla crescita ottenuta attraverso campagne pubblicitarie. Analogamente, una comunità attiva contribuisce a migliorare l'offerta fornendo feedback costruttivo. I content creators e i social media sono diventati elementi essenziali per la vendita di prodotti e servizi, trasformandosi in fattori chiave dell'e-commerce per le aziende. Questi guidano lo shopping basato sulla scoperta, completando lo shopping basato sulla ricerca che è prevalente nel commercio online. La maggior parte degli acquirenti digita direttamente ciò che desidera nella barra di ricerca, aggiunge i beni desiderati al carrello e procede al pagamento. Il vantaggio del commercio basato sulla ricerca risiede nella capacità dei consumatori di trovare e acquistare rapidamente ed efficientemente ciò che cercano. Tuttavia, il commercio basato sulla ricerca priva i consumatori di una delle parti più piacevoli dello shopping: la scoperta. Chi non è mai entrato in un supermercato alla ricerca di un solo prodotto per poi uscire con il carrello pieno di acquisti non programmati? I content creators, attraverso video di unboxing e testimonianze, facilitano questo fenomeno. Il loro successo si basa sul fatto che gli acquirenti possono ottenere feedback non solo dai venditori, ma anche da altri consumatori, influenzando così il loro comportamento di acquisto. Inoltre, una caratteristica distintiva del formato video è la sua capacità di offrire una visione completa e coinvolgente del prodotto. I video permettono ai consumatori di vedere il prodotto in azione, di comprenderne le caratteristiche e di osservarne l'utilizzo, il che va ben oltre la semplice lettura di una descrizione. Questa forma di presentazione visiva consente agli acquirenti di percepire meglio le dimensioni, la texture, il colore e la qualità del prodotto, aspetti che spesso non emergono chiaramente attraverso le sole parole e immagini. Ad esempio, un video di unboxing non solo mostra l'aspetto esteriore del prodotto, ma anche il processo di apertura della confezione, il che può aumentare la trasparenza e la fiducia nei confronti del marchio. Allo stesso modo, le recensioni video e i tutorial possono spiegare in dettaglio le funzionalità del prodotto e come utilizzarlo al meglio, rispondendo in tempo reale alle domande comuni che un consumatore potrebbe avere. Ma perché si parla di e-commerce per le società di comunicazione? Le applicazioni video, di comunicazione e di social media stanno occupando sempre più tempo nella vita delle persone. Oltre a catturare l'attenzione degli utenti e a raccogliere informazioni dettagliate sui loro interessi, queste applicazioni rappresentano veicoli di distribuzione ideali per pubblicità mirate. Il tempo trascorso su queste piattaforme di intrattenimento, che siano app video, social media o di messaggistica, verrà sempre più utilizzato per effettuare acquisti direttamente all'interno di queste applicazioni nel prossimo futuro. Pertanto, anche le società di comunicazione stanno sfruttando l'enorme

quantità di dati dei propri clienti per considerare quali altri servizi o prodotti potrebbero necessitare, anche se non direttamente correlati al servizio principale. In questo modo, si scoprono i patrimoni nascosti di dati e si generano nuovi flussi di reddito. Sfruttando al meglio la base di consumatori e il potere di distribuzione, queste società possono massimizzare le opportunità di mercato seguendo il concetto delle super app. Le super app rappresentano una tendenza emergente nel settore tecnologico, dove un'unica applicazione offre una gamma molto ampia di servizi, spesso integrando funzionalità di diverse app in un'unica piattaforma. L'idea è quella di creare un ecosistema completo che permette agli utenti di soddisfare molteplici necessità senza dover uscire dall'app stessa. Un esempio è Uber che ha iniziato come una semplice app di ride-sharing ma ha rapidamente ampliato la sua offerta per includere:

- Uber Eats: Un servizio di consegna di cibo che consente agli utenti di ordinare dai loro ristoranti preferiti.
- Uber Freight: Un servizio che collega camionisti e aziende per il trasporto di merci.
- Uber Health: Un servizio che offre trasporti per appuntamenti medici.
- Uber Works: Una piattaforma per trovare lavoro temporaneo.

Questo fenomeno quindi è intensificato dall'IA, come abbiamo visto essa permette alle società di comunicazione di diversificare la propria offerta, estendendola anche al di fuori dal proprio settore. L'eCommerce, tuttavia, è una funzione che è già presente nelle società di comunicazione ma che ha il potenziale di evolversi ulteriormente grazie all'IA. L'intelligenza artificiale può essere utilizzata per raccogliere dati sia dalla cronologia degli acquisti che dalle interazioni del visitatore con il sito, come articoli recentemente visualizzati o aggiunti al carrello. Questo consente di fornire un elenco personalizzato e in continua evoluzione di prodotti desiderabili che l'utente potrebbe voler acquistare andando a rafforzare il fenomeno della scoperta tramite algoritmi di raccomandazione personalizzata. In termini di personalizzazione, se è la prima volta che un visitatore accede al sito, non si dispongono di informazioni su di lui in quel momento. Tuttavia, utilizzando la "saggezza della folla" e analizzando i segnali provenienti dagli altri utenti, si possono formulare raccomandazioni automatiche e informate. Ad esempio, se un nuovo utente visita il sito, l'IA potrà beneficiare delle intuizioni collettive precedenti, che indicano che chi ha acquistato il prodotto A, chi il B, chi il C e così via. Di conseguenza, l'IA può suggerire determinati prodotti basandosi anche su semplici variabili demografiche del nuovo utente. Un altro concetto fondamentale è la "saggezza del contenuto": l'IA sfrutta le informazioni dettagliate sui prodotti per fare raccomandazioni precise basate su attributi specifici, garantendo una maggiore soddisfazione degli utenti. Successivamente analizzando i segnali raccolti, può suggerire prodotti simili per categoria, dimensioni, colore e altri attributi, una volta comprese le preferenze dell'utente. L'IA generativa può anche creare chatbot e assistenti virtuali capaci di rispondere a domande complesse e offrire supporto personalizzato, migliorando l'esperienza del cliente. Questi assistenti, quindi, non svolgono solo la funzione di supporto al cliente ma anche quello di consulenza andando a integrarsi con gli algoritmi di

raccomandazione. I consumatori nel processo di acquisto possono chiedere informazioni a questi assistenti che a loro volta rispondono in tempo reale anche tramite video esplicativi e recensioni. In questo modo gli assistenti virtuali aiutano aiutando i consumatori a prendere decisioni informate. Inoltre, con questi strumenti a ricerca di prodotti può essere fatta attraverso immagini, audio e video oltre il semplice testo. Questo è fondamentale quando si ricercano contenuti di cui non si hanno informazioni complete ma frammentate. In aggiunta, la possibilità di utilizzare diverse modalità di ricerca rende il sito e-commerce più accessibile a un pubblico più ampio, inclusi utenti con disabilità che potrebbero trovare difficile utilizzare la ricerca testuale tradizionale. L'intelligenza artificiale (IA) tuttavia può ottimizzare non solo la ricerca, ma l'intero sito web/app, migliorando sia la funzionalità che il design. Essa può ottimizzare la struttura del sito web rendendo la navigazione più intuitiva e fluida. Suggerendo modifiche alla disposizione delle categorie, ai menu e alle pagine può infatti migliorare l'accessibilità andando addirittura a creare percorsi di navigazione personalizzati. In aggiunta può monitorare e analizzare le prestazioni del sito web in tempo reale permettendo di mantenere il sito web sempre efficiente e reattivo, identificando e risolvendo eventuali problemi tecnici come tempi di caricamento lenti, errori di pagina e problemi di compatibilità con i dispositivi mobili. Per quanto concerne il design l'IA generativa può creare siti web innovativi e personalizzati, basati sulle ultime tendenze e sulle preferenze degli utenti. Utilizzando sistemi automatizzati visti in precedenza si può adattare dinamicamente il design del sito in base a variabili come la fascia oraria, i giorni della settimana e gli eventi speciali, ottimizzando ulteriormente l'esperienza utente. Allo stesso modo rivoluziona anche il design e la presentazione dei prodotti all'interno del sito. L'IA può generare contenuti visivi accattivanti e personalizzati che migliorano significativamente il marketing. Le presentazioni dei prodotti diventano più dinamiche e coinvolgenti, aumentando l'attrattiva e le probabilità di conversione. La personalizzazione e l'ottimizzazione dell'esperienza utente portano di conseguenza a un significativo miglioramento delle vendite e a una riduzione dei resi, garantendo che ogni vendita rimanga tale e non si trasformi in un reso. Questo approccio riduce l'inventario in eccesso, che ogni anno costa alle aziende milioni di euro e ha un impatto negativo sull'ambiente. Grazie agli strumenti di intelligenza artificiale, i consumatori possono prendere decisioni più informate e sentirsi più sicuri nei loro acquisti. Fornendo prodotti pertinenti e informazioni accurate i consumatori sono infatti meno propensi a impegnarsi in comportamenti di spreco, come ad esempio acquistare 2 giacche solo per tenersi quella che calza meglio. In questo modo i tassi di reso diminuiscono. Tuttavia, l'IA non solo gestisce efficientemente l'inventario, ma è anche in grado di identificare i consumatori ideali per l'inventario in eccesso. Questo permette di indirizzare campagne promozionali specifiche a segmenti di mercato più propensi ad acquistare i prodotti invenduti, ottimizzando le vendite e riducendo i costi di stoccaggio. Questo tema di inventario potrebbe non sembrare di grande interesse per le società di comunicazione, ma in realtà è fondamentale. Infatti, nonostante l'IA spinge l'eCommerce delle società di comunicazione a non basarsi solamente sul proprio settore e a offrire sempre più prodotti digitali online, una delle più grandi potenzialità presenti nel mondo digitale è la capacità di trasformare contenuti digitali in oggetti fisici tangibili. Questa

trasformazione apre nuove strade per la monetizzazione dei contenuti e l'espansione dei mercati, consentendo alle aziende di vendere prodotti fisici che derivano da creazioni digitali. Questo processo va a sfruttare al meglio tutti i pressoché infiniti contenuti creati dall 'intelligenza artificiale (IA) come testi, immagini, design. Ad esempio, le immagini e i design presenti nelle pubblicazioni digitali possono essere trasformati in prodotti fisici, come magliette con i personaggi preferiti di un fumetto o serie tv, tazze con citazioni celebri di una rivista, o accessori e gadget. Questo approccio valorizza il contenuto digitale creato dall'IA, conferendogli anche una funzione aggiuntiva. Per una maggiore efficacia, è possibile produrre contenuti fisici solo dopo che un contenuto digitale ha raggiunto una determinata soglia di apprezzamenti ("likes"). I contenuti digitali infine possono anche essere portati nel mondo reale senza che siano resi fisici grazie alla realtà aumentata. Il successo di Pokémon Go ne è una chiara dimostrazione. In controtendenza rispetto al focus prevalente sulla realtà virtuale (VR), il fondatore di Niantic (creatori di Pokémon Go) credeva fermamente nel potenziale maggiore della realtà aumentata (AR). La realtà aumentata sovrappone elementi digitali al mondo reale, permettendo agli utenti di interagire con oggetti virtuali mentre continuano a vedere il mondo circostante. La ragione principale di questa convinzione era che quasi tutte le persone già possedevano un dispositivo capace di supportare la realtà aumentata: il loro smartphone. In sintesi, mentre la realtà virtuale richiede hardware specifico e spesso costoso, la realtà aumentata può essere accessibile a tutti tramite dispositivi già in uso quotidianamente. Questa accessibilità ha reso la realtà aumentata una scelta vincente per il success di Pokemon Go. Il collegamento tra mondo fisico e digitale può essere sfruttato anche nel modo inverso. Si può stimolare l’acquisto di beni fisici attraverso la remunerazione di contenuti digitali. Questa strategia offre numerosi vantaggi. Innanzitutto, aumenta il valore percepito dei beni fisici, poiché i clienti ricevono anche vantaggi digitali aggiuntivi. Inoltre, incentiva la fidelizzazione dei clienti, che saranno motivati a completare ulteriori acquisti per sbloccare più contenuti digitali o ottenere premi esclusivi. Questo crea un ciclo virtuoso in cui l'interazione continua tra il mondo fisico e digitale arricchisce l'esperienza del cliente e favorisce la crescita delle vendite. Ad esempio, un cliente che acquista un gadget tecnologico potrebbe ricevere un codice QR che gli permette di accedere a un'applicazione premium o a contenuti esclusivi come tutorial video o webinar. Un altro esempio potrebbe essere l'acquisto di giornale che offre in cambio NFT unici e collezionabili, creando un senso di esclusività e appartenenza a una comunità. Tale strategia non solo migliora l'esperienza del cliente, ma crea anche nuove opportunità di monetizzazione e differenziazione nel mercato competitivo. Infatti, diversificando la propria offerta attraverso l'integrazione di contenuti digitali, come ad esempio app di giochi, si possono attirare e coinvolgere i clienti sfruttando tutti i metodi di monetizzazione associati a tali contenuti. Questi metodi includono acquisti in-app, abbonamenti, freemium, microtransazioni, pubblicità e altro ancora. Ad esempio, si potrebbe sviluppare una app di giochi legata al proprio marchio. I giocatori potrebbero guadagnare punti o crediti attraverso il gioco, che possono essere riscattati per sconti sui prodotti fisici o per accedere a contenuti digitali esclusivi. Questa integrazione non solo mantiene i clienti impegnati, ma crea anche un flusso di entrate continuo attraverso le varie modalità di monetizzazione del gioco. Inoltre, una forma

di valuta potrebbe essere il consumo di contenuti digitali. In questo modo, il consumatore viene premiato per il suo coinvolgimento e fedeltà alla piattaforma creando un senso di gratificazione e ricompensa e incentivandolo a continuare a interagire con i contenuti offerti. Ad esempio, all'ascolto di tre articoli audio, gli utenti potrebbero ottenere l'accesso a un articolo esclusivo. Implementando tali strategie, le aziende possono trasformare ogni interazione con il cliente in un'opportunità di guadagno e incentivare il ritorno frequente alla piattaforma, creando un ecosistema dinamico e coinvolgente. Infine, un aspetto cruciale per quanto riguarda l'eCommerce è il quando e il come vendere il prodotto. Un fattore essenziale è l'interconnessione con altre piattaforme: non si può più vendere da un unico canale. La multicanalità è diventata una strategia indispensabile per ampliare la portata e aumentare le vendite. Ogni piattaforma ha le sue peculiarità e il suo pubblico; quindi, è fondamentale adattare la modalità di vendita a ciascun canale. Per massimizzare la visibilità e le vendite, la collaborazione esterna diventa essenziale per reindirizzare il traffico verso il proprio sito. La creazione di un influencer AI o semplicemente la ricerca tramite foto, audio e video prima menzionata possono ridurre questi costi di collaborazione.

L'intelligenza artificiale (IA) si rivela fondamentale per il mondo digitale delle società di comunicazione. Oltre a espandere le loro aree di operatività, l'IA permette una gestione efficiente di questa espansione attraverso l'interconnessione di diverse piattaforme e canali digitali. Grazie alla sua capacità di eseguire una vasta gamma di compiti e di integrarsi con altri strumenti, l'IA consente la creazione di sistemi automatizzati. Questi sistemi centralizzano la gestione delle piattaforme digitali in un unico hub, da cui le società di comunicazione possono coordinare e ottimizzare tutte le attività digitali. Questo approccio centralizzato non solo semplifica la gestione, ma permette anche di personalizzare i contenuti per ciascuna piattaforma e di rispondere efficacemente alle diverse esigenze degli utenti.

2.2.5 Media center

I media center sono strutture organizzative e tecnologiche che fungono da hub centralizzati per la raccolta, produzione, distribuzione e gestione delle notizie. Questi centri integrano una vasta gamma di risorse, tra cui redazioni, sale di controllo, studi di registrazione, strumenti di editing, e tecnologie di trasmissione e pubblicazione. Essi operano con l'obiettivo di garantire un flusso di lavoro efficiente e coordinato, permettendo di creare e diffondere contenuti informativi attraverso vari canali mediatici, tra cui stampa, televisione, radio e piattaforme digitali. I media center svolgono un ruolo cruciale nell'affrontare la convergenza dei media. Come evidenziato in precedenza, un contenuto può essere distribuito in vari modi su diversi canali, ma l'obiettivo è sempre più quello di integrare nel contenuto tutti gli elementi possibili per renderlo più immersivo. Questo richiede una collaborazione interdisciplinare, in cui si cerca di inserire elementi di altri formati che supportino in modo efficace quello principale. Questa sinergia permette di sfruttare al meglio le diverse competenze e prospettive per creare contenuti più ricchi e coinvolgenti. Questo tipo di approccio integrato

richiede la condivisione di risorse umane e tecniche tra diverse discipline e team. I media center facilitano questa condivisione in diversi modi. In primo luogo, centralizzano le risorse, rendendole più accessibili a tutti i membri del team. Questo riduce la necessità di duplicare le risorse e, di conseguenza, abbassa i costi operativi. Inoltre, i media center promuovono un ambiente di collaborazione in cui diverse professionalità possono lavorare insieme su progetti comuni, scambiando idee e feedback in tempo reale. La tecnologia AI può giocare un ruolo fondamentale in questo contesto in quanto ha il potenziale di trasformare radicalmente i media center, rendendoli più efficienti, innovativi e capaci di offrire contenuti altamente personalizzati e coinvolgenti. Questi avanzamenti non solo migliorano la qualità del lavoro giornalistico, ma permettono anche ai media center di adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze del pubblico e del mercato. Un esempio delle molteplici e mutevoli esigenze del pubblico è rappresentato dal boom dei podcast negli ultimi anni. Questo formato permette di entrare letteralmente nella testa e nelle orecchie degli ascoltatori, sfruttando l'audio per introdurre momenti magici come effetti sonori e diverse voci narranti. I podcast mettono il cliente al centro, piuttosto che concentrarsi esclusivamente sul prodotto, creando esperienze personalizzate e coinvolgenti. L'intelligenza artificiale supporta questo approccio customer-centric attraverso la sua capacità di analisi dei dati. Può infatti prevedere le tendenze e i fabbisogni di contenuti, aiutando le redazioni a pianificare in anticipo e a rispondere rapidamente alle esigenze del mercato. La capacità di analisi dei dati dell'IA consente anche una gestione efficiente delle risorse umane. L'IA può esaminare dati storici e attuali sulle prestazioni e capacità dei dipendenti, prevedere le esigenze future e assegnare i compiti in base alle competenze specifiche. Questo garantisce che ogni membro del team lavori su attività che meglio si adattano alle proprie abilità, massimizzando produttività e qualità del lavoro. Ciò permette la costruzione di team efficaci che si basano sia sulle competenze sia sulle compatibilità relazionali in modo tale da migliorare la coordinazione e ridurre i tempi di inattività, permettendo ai team di operare in modo più coeso e produttivo. Essa facilita anche una comunicazione e coordinazione più efficaci tra i membri del team attraverso strumenti di gestione dei progetti che possono monitorare il progresso dei compiti, segnalare potenziali problemi e suggerire aggiustamenti in tempo reale. Questo assicura che tutti i membri del team siano allineati e lavorino verso gli stessi obiettivi.

L'IA supporta altresì il processo decisionale attraverso analisi dettagliate e previsioni accurate basate su dati in tempo reale, riducendo l'incertezza nelle decisioni editoriali. Giornalisti e manager possono utilizzare queste informazioni per prendere decisioni informate, migliorando la qualità e la tempestività dei contenuti prodotti. Questo riduce lo stress associato alla gestione delle scadenze e alla produzione di contenuti, creando un ambiente di lavoro più sereno. Un altro vantaggio dell'IA, infatti, è il miglioramento del benessere delle risorse umane. Con l'IA si possono monitorare indicatori di benessere dei dipendenti, come il livello di stress e la soddisfazione lavorativa, attraverso l'analisi dei dati comportamentali e delle interazioni. Un esempio è il monitoraggio del carico di lavoro di ciascun dipendente che permette di distribuire equamente i compiti per evitare sovraccarichi. Questo è fondamentale per prevenire il burnout, migliorare la soddisfazione lavorativa

e mantenere un alto livello di motivazione tra i membri del team; elementi che sono particolarmente rilevanti per migliorare i risultati, in particolare la creatività. In un contesto in cui la creatività è fondamentale per rimanere competitivi, i media center offrono un ambiente stimolante che promuove l'innovazione e la sperimentazione. Per quanto concerne la creazione dei contenuti come già visto l'IA amplia significativamente la creatività, questo unito alla formazione di team efficaci e efficienti rinforza ulteriormente questo fenomeno. L'IA automatizzando compiti ripetitivi e dispendiosi in termini di tempo, come la raccolta di dati e la ricerca preliminare, libera i team a concentrarsi su aspetti più strategici e inventivi del loro lavoro. La combinazione di questi strumenti di IA con team ben strutturati crea un ambiente in cui la creatività può fiorire. Quando i membri del team sono assegnati a compiti che sfruttano al meglio le loro competenze e abilità, grazie alla gestione ottimizzata delle risorse umane da parte dell'IA, il processo creativo diventa più fluido ed efficace. La sinergia tra competenze complementari all'interno dei team porta a una collaborazione più produttiva e a risultati di maggiore qualità. La creatività infine è ulteriormente supportata dalla formazione continua dei membri del team. L'IA può svolgere un ruolo chiave in questo ambito, identificando aree di miglioramento per ciascun individuo e suggerendo risorse educative personalizzate. Questo non solo migliora le competenze individuali, ma rafforza anche la capacità del team di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle nuove sfide del mercato. Questo processo di formazione, può essere gestita direttamente dall'IA stessa o utilizzata per creare contenuti esplicativi e tutorial. L'IA può fungere da coach virtuale, fornendo corsi di formazione su misura basati sulle esigenze specifiche dei dipendenti. Attraverso piattaforme di e-learning basate su IA, i membri del team possono accedere a moduli formativi, video tutorial e guide interattive che rispondono esattamente alle loro necessità di apprendimento. Questi strumenti possono essere aggiornati continuamente per riflettere le ultime tendenze e tecnologie, assicurando che i team rimangano sempre al passo con i cambiamenti del settore. Un altro strumento per la formazione delle risorse umane sono i feedback dettagliati sulle prestazioni. Analizzando vari parametri di performance, l'IA può individuare aree di debolezza e suggerire interventi specifici per migliorare le competenze. Questo feedback continuo aiuta i dipendenti a svilupparsi professionalmente in modo mirato e rapido, aumentando la loro efficacia e soddisfazione lavorativa. Questo approccio non solo favorisce il trasferimento di conoscenze all'interno dell'organizzazione, ma crea anche un ambiente di apprendimento collaborativo che stimola l'innovazione e la crescita professionale. Questo ambiente collaborativo può essere ulteriormente potenziato estendendo la funzione dei media center come hub unico anche al mondo digitale. Questo consente un approccio aperto in cui diversi attori esterni possono partecipare a vari compiti. Un media center digitale aperto consente a giornalisti freelance, esperti tematici, videomaker e altri professionisti di contribuire ai progetti, arricchendo il pool di competenze disponibili e migliorando la qualità dei contenuti. Il coinvolgimento del pubblico e dei cittadini giornalisti può ampliare la copertura delle notizie, portando nuove prospettive e informazioni locali che altrimenti potrebbero essere trascurate. In questo contesto, l'IA svolge un ruolo determinante. Non solo facilita la l'individuazione di attori esterni da portare nell' hub digitale e la connessione tra le persone giuste all'interno

di questo, ma contribuisce anche alla classificazione e gestione dei contenuti generati. L'IA può analizzare grandi volumi di dati per identificare i contributi più rilevanti e di alta qualità, assegnando loro una priorità basata su criteri come l'engagement, la pertinenza e l'affidabilità. Questo processo di ranking dei contenuti garantisce che anche i contenuti creati da figure esterne possano essere condivise dai media center se di alta qualità.

L'impiego dell'IA nei media center garantisce quindi una gestione ottimizzata delle risorse umane disponibili, migliorandone contemporaneamente sia le competenze tecniche che il benessere generale. Attraverso la formazione personalizzata, l'apprendimento continuo, il feedback in tempo reale, l'ottimizzazione del carico di lavoro e il supporto al benessere mentale, l'IA crea un ambiente di lavoro più efficiente, produttivo e sostenibile. In questo modo, le risorse umane dei media center sviluppano la capacità di pensare e creare in modo multidimensionale, acquisendo diverse competenze rendendo la loro sostituzione con l'intelligenza artificiale molto più complessa.

2.3 L'impatto dell'IA sui business model attuali:

L'intelligenza artificiale è ormai un elemento irrinunciabile non solo per le società di comunicazione ma per tutte le organizzazioni. L'IA ha dimostrato di poter svolgere una vasta gamma di compiti meglio, più velocemente e a un costo inferiore rispetto agli esseri umani. Anche se oggi gli esseri umani possono probabilmente creare alcuni contenuti migliori dell'IA, non possono farlo con la stessa efficienza di quest'ultima. In aggiunta, l'IA sta migliorando a un ritmo esponenziale, e la qualità dei contenuti generati continua a crescere. Ad esempio, ChatGPT ha fallito l'esame di avvocato di New York nel 2022, ma lo ha superato nel 2023 con un punteggio nel 90° percentile, dimostrando una notevole capacità di apprendimento e miglioramento in un breve periodo. Questa velocità di progresso significa che non solo l'IA continuerà a colmare le lacune rispetto alla creatività e alla qualità umana, ma lo farà a un ritmo che renderà sempre più difficile per gli esseri umani competere senza l'ausilio di queste tecnologie. Un importante traguardo è già stato raggiunto con l'IA generativa. L'IA generativa rappresenta la più grande rivoluzione creativa della storia, poiché qualsiasi idea può essere concretizzata in modo rapido ed efficiente. Questo però comporta un cambiamento radicale nelle competenze richieste. I creativi non devono più concentrarsi sulla produzione manuale dei contenuti, ma devono sviluppare una visione chiara e dettagliata di ciò che vogliono ottenere. In questo contesto la capacità di decidere e scegliere diventa molto più importante della capacità di creare, perché con l'IA si può creare quasi all'infinito. L'importante è saper dare istruzioni precise. L'abilità di fornire input specifici e dettagliati all'IA diventa essenziale per ottenere risultati che rispecchino esattamente le loro aspettative. Nonostante l'idea sia geniale le istruzioni ne determinano la qualità. Inoltre, con la possibilità di generare contenuti illimitati, diventa cruciale stabilire criteri di valutazione rigorosi per assicurare che solo i contenuti di alta qualità vengano selezionati e utilizzati. La capacità di discernere tra le varie opzioni generate dall'IA e di identificare quelle che meglio rispondono agli obiettivi prefissati è una competenza chiave che i

creativi devono sviluppare. Ciononostante, non è soltanto la capacità di generare qualsiasi idea, ma anche l'automatizzazione dei processi a essere fondamentale. La potenza dell'intelligenza artificiale consente di passare dai tradizionali test A/B ai test da A a Z, grazie alla capacità di creare contemporaneamente contenuti su larga scala. Questo significa che è possibile sviluppare variazioni di contenuti per 100 o più segmenti di pubblico differenti, ottimizzando in modo significativo le strategie di comunicazione e marketing. L'automazione dei processi implica che le società di comunicazione potranno automatizzare la maggior parte delle mansioni operative. Il coinvolgimento umano, seppur ridotto, diventa ancora più strategico e focalizzato su compiti ad alto valore aggiunto. Le risorse umane si concentreranno sulla definizione delle linee guida, sulla supervisione e creazione dei processi automatizzati e sulla presa di decisioni strategiche basate su dati analitici. Questo significa che i professionisti umani si dedicheranno a ruoli che richiedono creatività, pensiero critico e competenze avanzate. Pertanto, anche se alcuni tipi di figure professionali saranno ridotte, ne emergeranno nuove, come è già accaduto con l'avvento di ruoli come data scientist, influencer e social media manager. Pertanto, l'integrazione dell'IA nel settore delle società di comunicazione rivoluziona non solo la produzione di contenuti, ma anche l'intero processo decisionale e strategico e lo sviluppo del personale. Quindi, riassumendo, i principali vantaggi dell'IA per le società di comunicazione sono: efficienza operativa, automazione, iper-personalizzazione, innovazione continua, accessibilità, sviluppo e formazione di competenze, nuove opportunità di mercato e interconnessione multicanale. Questi benefici influenzano profondamente i modelli di business delle società di comunicazione, portando a modifiche significative in quasi tutti i blocchi del business canvas. L'intelligenza artificiale amplifica gli effetti dell'avvento di Internet permettendo di entrare ancora più in profondo. Infatti, mentre Internet offre una visione generale e accessibile a livello globale, l'IA permette un'esplorazione dettagliata e specifica di tutti gli aspetti presenti nel mondo digitale, grazie alla sua capacità di analizzare enormi quantità di dati rapidamente e con precisione. Questa capacità permette un miglioramento significativo del processo decisionale. Questo livello di analisi dettagliata supporta decisioni strategiche più informate, riducendo i rischi e aumentando le opportunità di successo. Le previsioni accurate basate su modelli di IA aiutano a pianificare meglio le risorse, a identificare nuove opportunità di mercato e a rispondere rapidamente ai cambiamenti delle condizioni di mercato. Analogamente, è possibile comprendere le esigenze specifiche dei consumatori. Attraverso un'analisi e una comprensione approfondita del pubblico, è possibile ottenere una personalizzazione sempre più dettagliata per segmenti di utenti, fino ad arrivare al singolo individuo. Questo livello di personalizzazione rende la relazione con i clienti sempre più intima e mirata, elevando significativamente le loro aspettative. Pertanto, questa situazione non solo aiuta a creare maggiore valore per i consumatori, ma contribuisce e impone anche di elevare il livello dell'offerta. Tale incremento delle aspettative stimola l'innovazione che non proviene solo dall'interno delle aziende, ma può anche essere alimentata dagli stessi utenti. Grazie alla maggiore accessibilità alla produzione e alla condivisione dei contenuti, gli utenti diventano parte attiva del processo creativo. In questo contesto, si crea un ecosistema sempre dinamico, dove competizione e innovazione si sviluppano continuatamente e quasi

in tempo reale. Questo dinamismo è reso possibile dalla crescente quantità di attori coinvolti, tra cui aziende, concorrenti, collaboratori e semplici utenti. Pertanto, la velocità di creazione e la varietà delle offerte, pur essendo cruciali, non sono sufficienti da sole. I canali di comunicazione e distribuzione acquistano un'importanza ancora maggiore. Questi canali, sempre più interconnessi, possono rappresentare l'elemento vincente per catturare gli utenti e mantenerli fedeli in un ecosistema che diventa sempre più competitivo e sovraffollato. Infatti, il problema non è tanto la creazione di offerta ma raggiungere il consumatore. I canali di comunicazione e distribuzione efficaci risultano essenziali per distinguersi in un mercato saturo. La capacità di raggiungere gli utenti attraverso vari touchpoint, integrando canali fisici e digitali, diventa fondamentale. I canali fisici, come punti vendita, eventi o pop-up store, possono fungere da potente porta d'ingresso, offrendo esperienze tangibili che catturano l'attenzione dei consumatori in modo più immediato e diretto rispetto ai canali digitali. Una volta catturata l'attenzione attraverso un'interazione fisica, i consumatori possono essere guidati verso piattaforme digitali dove l'interazione e l'engagement possono continuare in modo personalizzato e approfondito. In un ecosistema così competitivo, la capacità di utilizzare efficacemente sia i canali fisici che quelli digitali può diventare un vantaggio strategico. L'automazione permette di ottimizzare e snellire molte delle attività operative quotidiane. Questo non solo migliora l'efficienza operativa, ma permette anche alle società di comunicazione di scalare le proprie operazioni senza un corrispondente aumento dei costi operativi. Ciò permette e incentiva una diversificazione dell'offerta, consentendo alle aziende di esplorare nuove aree operative con maggiore agilità e dunque creare nuovi flussi di ricavi, oltre a quelli portati dall'introduzione di nuovi prodotti e servizi, abilitati dall'IA. L'entrata in nuovi business e l'automazione fanno sì che le attività chiave siano riprogettate e di conseguenza anche le risorse chiave. Le aziende devono adattarsi a un panorama in continua evoluzione, dove competenze tecniche e digitali, assieme a quelle creative ed emotive, diventano essenziali. Questo richiede una formazione continua e gestione efficace del personale dove l'IA può essere di grande aiuto. L'IA può essere integrata in tutti i processi aziendali, dalla ricerca e sviluppo alla produzione, dal marketing alla vendita, fino al servizio post-vendita permettendo di creare un flusso continuo di informazioni e di coordinare le attività tra diversi reparti in modo più efficace. Questa possibilità di interconnettere tutti i processi consente di creare diverse combinazioni per personalizzare e sviluppare vari modelli di business innovativi e flessibili. L'IA quindi permette di adattare i modelli di business in modo dinamico e reattivo, garantendo una crescita sostenibile e una maggiore competitività nel lungo termine.

CAPITOLO 3: METODOLOGIA

Per la fase sperimentale è stato condotto un sondaggio volto a esaminare l'impatto dell'intelligenza artificiale sul settore editoriale. La progettazione del sondaggio è stata preceduta dallo studio approfondito del mercato delle società di comunicazione, basato su ricerche di Statista e sui report annuali sul settore mediatico del 2023 di Reuters e Agcom eseguito in precedenza al capitolo 1. L'analisi ha inizialmente considerato il contesto globale per poi concentrarsi specificamente sul panorama italiano. Questo approccio che si è focalizzato prevalentemente sul lato della domanda, quindi il consumatore, ha permesso di identificare le principali tendenze, le sfide emergenti e le opportunità di crescita offerte dall'intelligenza artificiale. Le ipotesi formulate riguardo all'IA nelle cinque aree precedentemente analizzate sono stati integrate con queste osservazioni. Il sondaggio è stato strutturato per affrontare le ipotesi che meglio rispondono alle sfide specifiche del mercato italiano, mantenendo sempre l'attenzione sulla proposta di valore. Il sondaggio include anche una sezione dedicata a considerazioni future, esplorando la percezione e la valutazione di alcune tecnologie e pratiche che potrebbero non essere ancora applicate nel presente. Questo approccio permette di comprendere non solo l'impatto attuale dell'intelligenza artificiale sulle società editoriali, ma anche di anticipare le potenziali evoluzioni e l'accettazione di queste innovazioni da parte delle aziende nel lungo termine. In questo modo, il sondaggio mira a raccogliere dati non solo sull'adozione attuale delle tecnologie IA, ma anche sulle aspettative, le opportunità e le possibili resistenze che potrebbero influenzare la loro implementazione futura nel settore editoriale. Per la raccolta dei dati, è stato progettato un questionario utilizzando la piattaforma Qualtrics. Questa scelta è stata motivata dalla robustezza e dalla versatilità di Qualtrics nella creazione di sondaggi complessi e nella gestione dei dati. Il questionario è stato successivamente somministrato a quotidiani tradizionali che hanno evoluto il loro modello editoriale per includere una significativa presenza digitale. Oltre a questa prima segmentazione si è aggiunta quella di una rilevanza significativa nel panorama informativo andando a selezionare le testate più lette per il periodo 2021-2023, grazie a dati forniti da Audicom. Infine, sono stati esclusi i quotidiani specializzati esclusivamente nel settore sportivo per garantire la pertinenza del campione rispetto all'argomento dell'indagine. Di conseguenza, il campione d’indagine include i seguenti quotidiani:

- Il Corriere della Sera
- La Repubblica
- Il Messaggero
- La Stampa
- Il Sole 24 Ore
- Il Giornale
- Il Tempo
- Il Resto del Carlino

- Il Mattino
- La Nazione

Una volta selezionati i quotidiani inclusi nel campione, è stato necessario identificare i dipendenti che potessero fornire informazioni rilevanti per il sondaggio. La ricerca e il contatto dei partecipanti sono stati facilitati attraverso l'uso di piattaforme digitali. L'uso di strumenti digitali, in particolare i social media come LinkedIn, è stato cruciale per rintracciare i contatti appropriati all'interno delle redazioni e delle direzioni editoriali delle testate selezionate. LinkedIn ha offerto un mezzo efficace per connettersi con i professionisti e ottenere i punti di contatto necessari. Inoltre, sono state sfruttate conoscenze personali seppure limitate per raggiungere ulteriori contatti. Dopo aver ottenuto gli indirizzi e-mail e i numeri di telefono dei contatti, è stato inviato un collegamento anonimo che reindirizzava al questionario ospitato sulla piattaforma Qualtrics. Il questionario è stato progettato per garantire l'anonimato dei rispondenti, incentivando la partecipazione onesta e accurata. Il link al questionario è stato inviato attraverso e-mail o messaggio, accompagnato da una comunicazione che spiegava il contesto dello studio, l'importanza della partecipazione e le istruzioni per completare il sondaggio. Questa strategia ha assicurato che i partecipanti avessero accesso diretto e semplice al questionario, facilitando una risposta tempestiva e completa.

Il sondaggio è stato strutturato con domande a scelta multipla per raccogliere dati demografici e informazioni sulla conoscenza dell'intelligenza artificiale. Inoltre, sono state incluse domande a tabella matrice per ottenere una valutazione dettagliata su vari aspetti relativi alle 5 aree , analizzate precedentemente, in cui l'IA potrebbe avere un impatto significativo. Ogni aspetto presente all'interno di ciascuna domanda è stato valutato su una scala Likert a cinque gradi in modo da comprenderne la sua utilità : Inutile, Leggermente utile, Moderatamente utile, Molto utile ed Estremamente utile. Successivamente, dopo ognuna di queste domande è stata posta un'ulteriore domanda per determinare invece in quale fase di implementazione si trovano queste singole voci all'interno dell'aziende. Le opzioni di risposta per quest'ultime domande erano: Non implementata, Fase iniziale, Parzialmente integrata, Significativamente integrata e Completamente integrata.

La raccolta dei dati è stata monitorata in tempo reale tramite la piattaforma Qualtrics, permettendo una gestione efficiente delle risposte e l'implementazione di eventuali modifiche necessarie. Una volta completata la fase di raccolta, i dati sono stati esportati e analizzati per identificare le tendenze e le intuizioni pertinenti riguardo all'impatto dell'intelligenza artificiale sulle società editoriali.

Nell'analisi dei risultati del sondaggio sono state eseguite statistiche descrittive comprendenti frequenze, percentuali, calcolo e confronto delle "medie". Tuttavia, le limitazioni nei dati hanno impedito l'applicazione di tecniche statistiche più complesse. Le scale Likert (ad esempio, da 1 a 5, con opzioni che vanno da "Inutile" a "Estremamente utile") rappresentano variabili ordinali, caratterizzate da un ordine tra i valori, ma con differenze non necessariamente equidistanti tra i punteggi. Ad esempio, la differenza tra "Moderatamente utile" (3) e "Molto utile" (4) potrebbe non corrispondere alla differenza tra "Inutile" (1) e

"Leggermente utile" (2). Questa proprietà introduce limiti nell'uso di misure di dispersione come la deviazione standard, che presuppone una scala continua con intervalli equidistanti. Mentre una deviazione standard bassa indica una concentrazione delle risposte attorno alla media, una deviazione elevata riflette una maggiore dispersione. Tuttavia, applicare la deviazione standard a dati ordinali come le scale Likert può condurre a interpretazioni fuorvianti, poiché tali scale non rispettano le assunzioni di continuità. Questi dati ordinali, quindi, implicano la presenza di variabili che non sono continue e tale condizione esclude alcune tecniche statistiche. Ad esempio, era stato condotto un test ANOVA per esaminare se le medie relative all'utilità percepita dell'IA nella strategia di comunicazione tra quattro gruppi suddivisi in base al loro livello di conoscenza dell'IA (base, intermedia, avanzata, esperto/a), fossero significativamente diverse. Il risultato dell'ANOVA ha mostrato un p-value superiore a 0,05, suggerendo che non ci sono differenze statisticamente significative tra i gruppi per quel livello di significatività.

One-way ANOVA of your k=4 independent treatments:

source	sum of squares SS	degrees of freedom ν	mean square MS	F statistic	p-value
treatment	0.1201	3	0.0400	0.0596	0.9806
error	26.8571	40	0.6714		
total	26.9773	43			

Grafico 18

Questo risultato è ulteriormente confermato dal test di Tukey, che evidenzia come non vi siano differenze statisticamente significative tra i quattro gruppi in nessun confronto specifico(in tutti i casi p-value è >0,05).

treatments pair	Tukey HSD Q statistic	Tukey HSD p-value	Tukey HSD inferfence
A vs B	0.2663	0.8999947	insignificant
A vs C	0.5649	0.8999947	insignificant
A vs D	0.1538	0.8999947	insignificant
B vs C	0.3573	0.8999947	insignificant
B vs D	0.0000	0.8999947	insignificant
C vs D	0.1666	0.8999947	insignificant

Grafico 19

Tuttavia, è importante ricordare che l'ANOVA richiede che le variabili siano distribuite normalmente all'interno dei gruppi e che le varianze siano omogenee tra i gruppi. Le variabili ordinali, come le scale Likert, spesso non rispettano completamente queste assunzioni, specialmente quando le risposte sono polarizzate, con molte persone che scelgono i valori estremi (ad esempio, 1 o 5). Nonostante ciò, nella pratica è comune calcolare le medie delle risposte su scale Likert, trasformandole così in variabili quasi continue. Con un numero sufficientemente ampio di risposte, la distribuzione delle medie può essere trattata come approssimativamente continua. Infatti, il teorema del limite centrale suggerisce che la distribuzione delle medie tende verso una distribuzione normale (o gaussiana), anche se i dati originali (le risposte individuali su una scala Likert) non seguono una distribuzione normale. Tuttavia, nel caso del presente sondaggio, anche con un campione relativamente ampio (superiore a 30 osservazioni), la distribuzione dei dati nella maggior parte delle casistiche non si avvicina a una distribuzione normale. Questo è particolarmente evidente date le molte risposte polarizzate e concentrate su specifici punti della scala Likert che non consentono una simmetricità sufficiente. Di conseguenza, l'uso dell'ANOVA, come eseguito sopra, in questo contesto risulta inappropriato e i risultati ottenuti non possono essere considerati attendibili. Lo stesso discorso si applica agli altri test parametrici, come la regressione e la correlazione di Pearson, che presuppongono la normalità e l'omogeneità delle varianze. Un'ultima precisazione riguarda l'utilizzo della media per variabili ordinali. Sebbene sia una pratica comune, dal punto di vista teorico-statistico, risulta inappropriata e presenta alcune limitazioni e problemi interpretativi. Le variabili ordinali, come già accennato, indicano esclusivamente un ordine tra le categorie, senza riflettere intervalli uguali tra i valori. Di conseguenza, il concetto di media aritmetica perde parte della sua validità, poiché questa misura presuppone che i valori numerici siano su una scala a intervalli uguali, dove le differenze tra i valori hanno un significato preciso. Nonostante ciò, si è comunque deciso di utilizzare la media in quanto è una misura facile da comprendere e comunicare, soprattutto in contesti pratici. Ad esempio, una media di 3,8 su una scala Likert da 1 a 5 fornisce una stima della tendenza generale, anche se non è rigorosamente corretta sul piano teorico, poiché tale valore non esiste nella scala originale da 1 a 5 e quindi deve essere interpretato(possibilità di errare). Un'altra motivazione per la scelta della media rispetto alla semplice mediana è la sensibilità della media agli estremi (outlier). Anche in presenza di risposte molto basse (1) o molto alte (5), la mediana si focalizza unicamente sul valore centrale della distribuzione, trascurando informazioni potenzialmente importanti sui valori estremi, che potrebbero invece essere rilevanti per l'analisi. Inoltre, l'uso della media consente una maggiore flessibilità nel confronto tra più voci. Considerate queste premesse, possiamo ora procedere alla discussione dei risultati.

CAPITOLO 4: RISULTATI

L'analisi dei risultati del sondaggio che ha avuto un campione di 47 rispondenti è stata suddivisa in diverse sezioni, a partire dalla classificazione dei rispondenti in base al loro ruolo aziendale. È emerso che la maggioranza dei partecipanti era costituita da giornalisti o redattori, rappresentando il 70% del campione, mentre i ruoli IT (14%), Marketing (7%) e altre funzioni (9%) erano presenti in misura minore. Degno di nota è il fatto che tutti i rispondenti nella categoria "Altro" hanno dichiarato di essere coinvolti in processi interni all'azienda. Questi individui coinvolti tendono ad avere una visione più ampia e strategica del funzionamento complessivo dell'organizzazione. Grazie a questa prospettiva distintiva, sono in grado di fornire insight preziosi, diversi da quelli offerti da ruoli più specialistici, come quelli del giornalismo o del marketing, contribuendo in modo significativo alla comprensione delle dinamiche trasversali e dell'efficienza operativa.

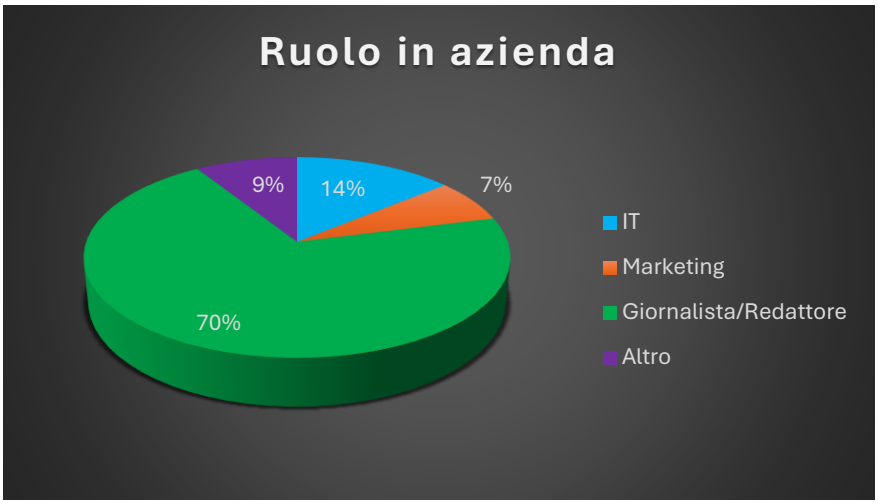


Grafico 20

Successivamente, si è passati a valutare il livello di conoscenza dell'intelligenza artificiale (IA) tra i partecipanti. Coloro che hanno dichiarato di non avere alcuna conoscenza sull'IA sono stati esclusi dalle successive fasi del sondaggio, poiché le loro risposte avrebbero potuto introdurre bias significativi e risposte fuorvianti. Questa categoria ha rappresentato circa il 9% del campione totale, una percentuale che, sebbene ridotta, sottolinea come, nonostante l'attualità e centralità del tema IA, esistano ancora professionisti del settore che non ritengono di possedere una conoscenza adeguata.

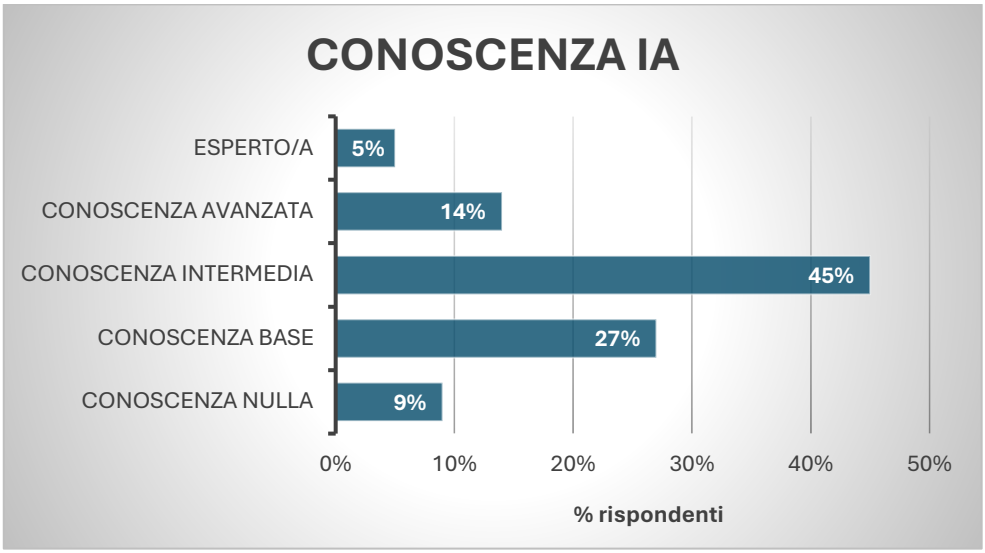


Grafico 21

Le conoscenze base e intermedia risultano predominanti, rappresentando insieme il 67% del campione con la conoscenza intermedia che costituisce da sola addirittura il 45% , evidenziando un buon livello di competenza. Dato ancora più incoraggiante è l'inclusione del 19% dei partecipanti nella categoria di conoscenza avanzata o esperto/a, indicando una presenza significativa di individui con una conoscenza più approfondita dell'IA. Da ciò emerge che la maggior parte del campione ha una conoscenza sufficiente dell'IA, con solo il 35% composto da cloro con conoscenza nulla e base che potrebbe necessitare di un potenziamento formativo per affrontare in modo adeguato la transizione verso l'uso dell'IA nel settore editoriale.

In seguito, è stata condotta un'analisi sulle sfide principali. Le risposte sono state raccolte tramite una scala Likert da 1 a 5: Assolutamente no= 1, Probabilmente no=2, Forse=3, Probabilmente si=4; Assolutamente si =5. Le medie delle risposte indicano che il declino delle soluzioni tradizionali e la concorrenza delle piattaforme digitali sono considerate sfide rilevanti da affrontare, con valori medi superiori a 4. Al contrario, le altre problematiche, pur considerate, sono percepite come meno cruciali. È interessante notare una discrepanza tra la percezione della concorrenza delle piattaforme digitali e quella relativa ai comportamenti online degli utenti da aggiustare , suggerendo una potenziale incertezza nelle soluzioni da adottare per affrontare questa minaccia. I rispondenti potrebbero riconoscere il peso crescente delle piattaforme digitali come concorrenti, ma al contempo trovarsi impreparate o incerte su come modificare i propri modelli operativi per rispondere ai cambiamenti nelle abitudini degli utenti online.

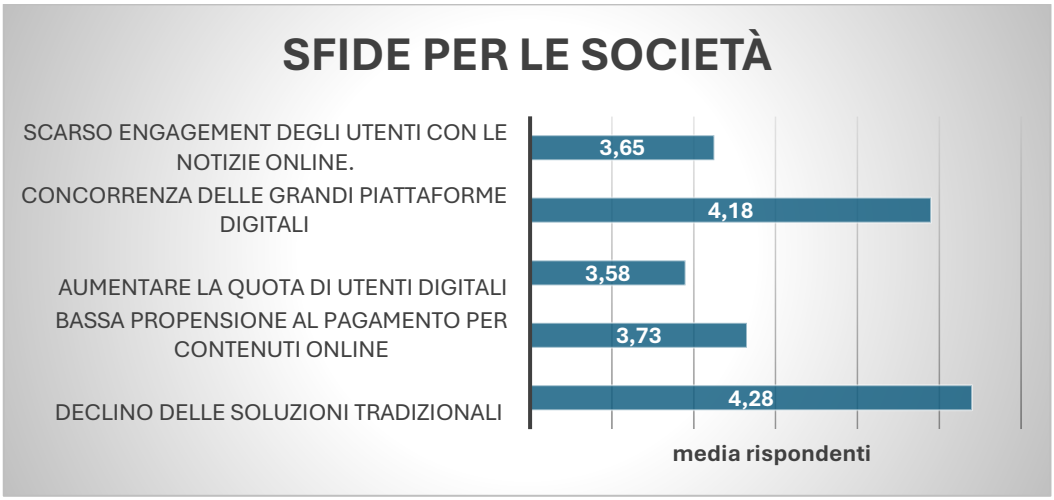


Grafico 22

Successivamente, è stato effettuato un confronto tra la percezione di utilità dell'IA e il livello di implementazione nelle cinque aree di interesse. Anche in questo caso, le risposte sono state convertite in valori numerici per consentire una valutazione statistica:

Utilità: Inutile=1, Leggermente utile=2, Moderatamente utile=3, Molto utile=4, Estremamente utile=5). Implementazione: Non implementata=1, Fase iniziale=2, Parzialmente implementata=3,Significativamente implementata=4, Completamente implementata =5.

Il problema degli intervalli non continui, precedentemente menzionato, emerge chiaramente in queste analisi, rendendo necessaria un'interpretazione più accurata dei valori intermedi. Per migliorare la comprensione dei risultati, si è optato per un arrotondamento per eccesso ogniqualvolta venga raggiunto il 75% di una fase sulla scala originale. Di conseguenza, i valori pari o superiori a 0,75 saranno arrotondati alla classe successiva: i valori da 1,75 saranno assegnati alla classe 2, da 2,75 alla classe 3, da 3,75 alla classe 4 e da 4,75 alla classe 5. Anche in questo modo permangono le problematiche legate ai valori intermedi tra le nuove classi. Malgrado ciò, per rendere più comprensibili le differenze nelle distanze tra loro e il progresso verso la classe successiva, tali valori intermedi saranno sempre esplicitati. Un valore intermedio tra due classi indica, infatti, la presenza di elementi che appartengono a entrambe, ma in quantità non sufficienti a giustificare un passaggio completo alla categoria successiva. Pur non essendo quantificabili con precisione assoluta, questo approccio consente comunque di evidenziare le differenze all'interno delle singole classi.

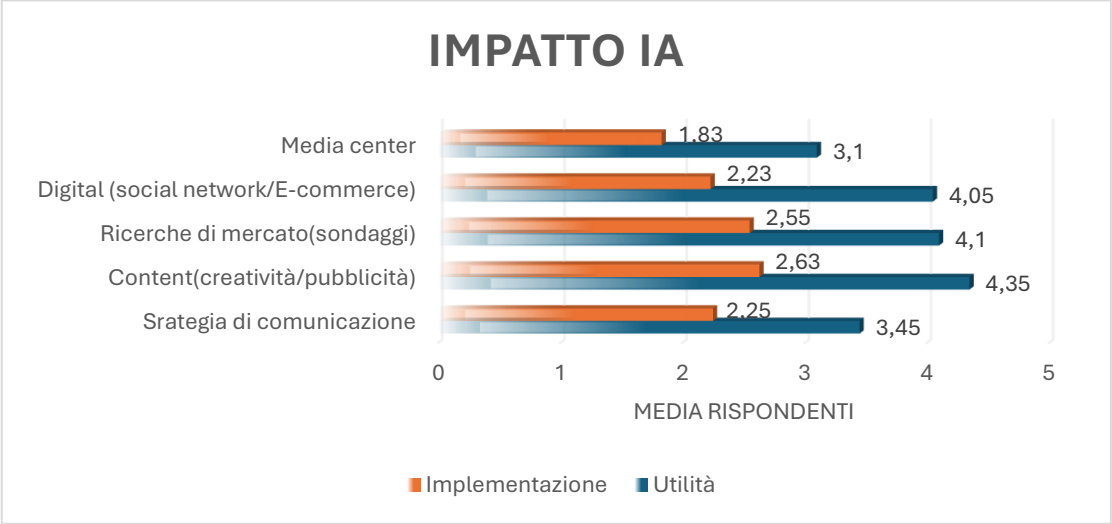


Grafico 23

Dai risultati emerge chiaramente che l'IA è considerata utile in tutte le cinque aree analizzate. Tuttavia, si riscontrano alcune differenze significative tra le diverse aree. In particolare, l'IA è valutata come molto utile nel Digital (media di 4,05), nelle ricerche di mercato (4,1) e soprattutto nel content (4,35), quest'ultima essendo l'area in cui l'utilità percepita dell'IA è più elevata. Al contrario, vi è maggiore incertezza riguardo alla sua utilità nella strategia di comunicazione(3,45), la cui media si attesta in una fascia intermedia tra "moderatamente utile" e "molto utile". Questo suggerisce che, mentre nelle prime tre aree vi è un forte consenso sul potenziale dell'IA per migliorare e, in alcuni casi, rivoluzionare i processi, nella strategia di comunicazione l'IA viene percepita come un elemento migliorativo, ma altri fattori continuano a mantenere una rilevanza dominante rispetto a quest'ultima. Per quanto riguarda l'area del media center, i risultati indicano che l'IA è ritenuta meno utile rispetto alle altre aree, con una media di 3,1, suggerendo che viene percepita come moderatamente utile, ma senza il forte impatto che ha nelle altre aree.

In termini di implementazione, la maggior parte delle aree risulta ancora in una fase iniziale. Tuttavia, alcune, come le ricerche di mercato(2,55) e il content(2,63), si avvicinano a una implementazione parziale, mentre il media center(1,83) mostra livelli di implementazione che hanno appena raggiunto la fase iniziale, indicando che molte aziende non hanno ancora adottato soluzioni IA significative in quest'ultimo ambito.

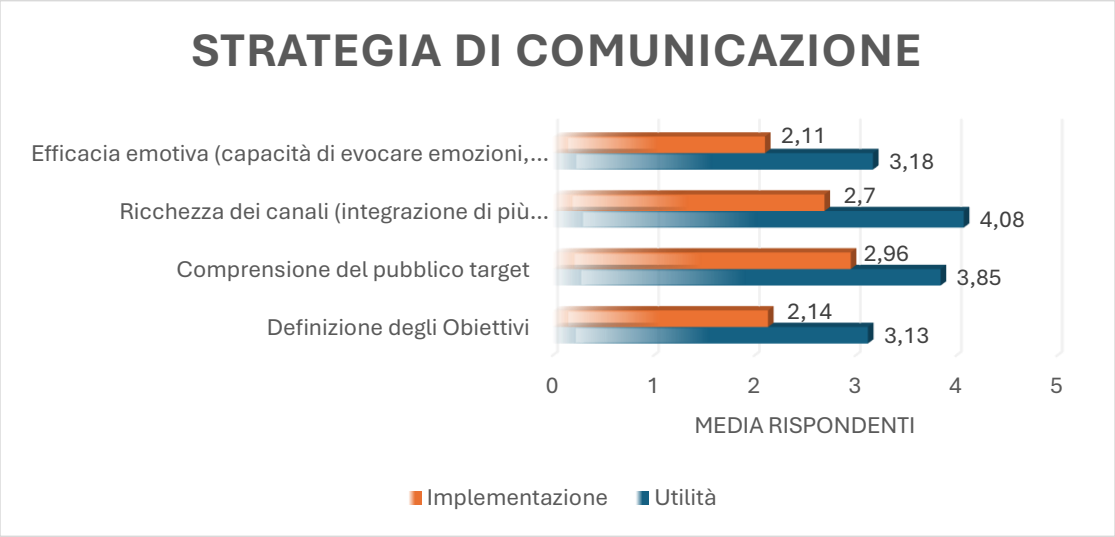


Grafico 24

Nella strategia di comunicazione, l'IA è considerata particolarmente utile nella comprensione del pubblico target (punteggio medio di 3,85) e nella ricchezza dei canali (4,08). I livelli di implementazione riflettono questa percezione: la comprensione del pubblico è già parzialmente implementata con un punteggio di 2,96, mentre la ricchezza dei canali (2,7) si avvicina a raggiungere lo stesso livello. Questo risultato è facilmente comprensibile considerando le caratteristiche chiave dell'IA, come la velocità di elaborazione, l'automazione e la capacità di analizzare grandi quantità di dati, che facilitano e migliorano l'efficienza in queste due aree.

Al contrario, le altre due aree, l'efficacia emotiva (3,18) e la definizione degli obiettivi (3,13), presentano una valutazione di utilità più moderata, inferiore rispetto alle precedenti. Questi risultati suggeriscono che l'IA viene percepita come meno determinante in queste dimensioni, dove l'approccio umano e la sensibilità emotiva potrebbero ancora giocare un ruolo predominante. Di conseguenza, anche i livelli di implementazione dell'IA in queste aree sono simili(2,11 e 2,14 rispettivamente) e ancora in una fase iniziale, probabilmente a causa della complessità e della soggettività degli aspetti emotivi e strategici, che richiedono un grado di raffinatezza e comprensione del contesto che l'IA attualmente fatica a raggiungere. Queste differenze di implementazione rispecchiano le diverse potenzialità dell'IA: mentre nelle aree altamente automatizzabili, come l'analisi del pubblico e la gestione dei canali, l'IA offre vantaggi tangibili, in quelle più strategiche e legate alle emozioni umane, il suo impatto rimane più limitato, giustificando quindi un'adozione più lenta e prudente.

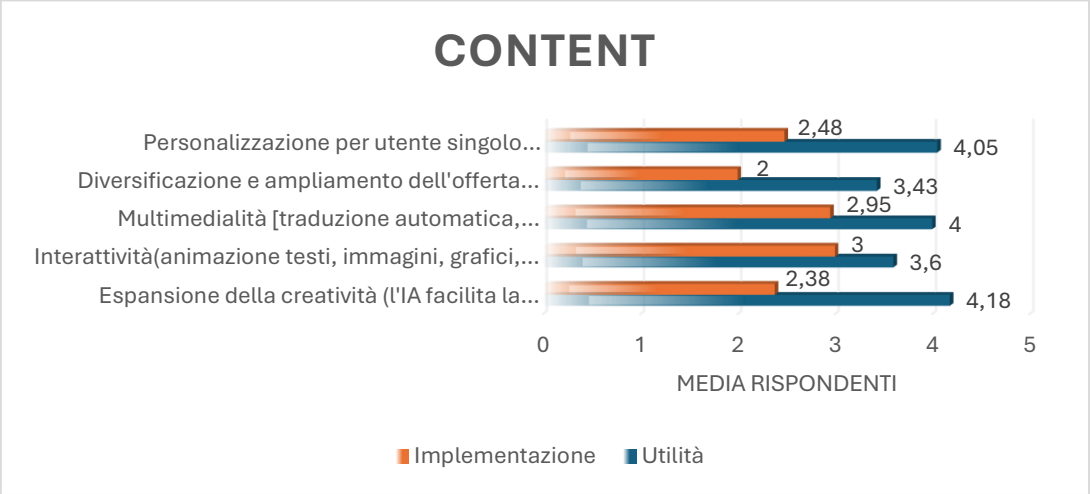


Grafico 25

Per quanto riguarda il content, questa si conferma l'area con le valutazioni più positive sull'utilità dell'IA. Infatti, l'IA è considerata molto utile in diverse aree chiave, tra cui l'espansione della creatività (punteggio medio di 4,18), la multimedialità (4,00) e la personalizzazione per singolo utente (4,05). Queste aree ricevono valutazioni elevate, indicando una percezione molto positiva del potenziale dell'IA nel migliorare tali aspetti. Al contrario, le aree relative alla diversificazione e ampliamento dell'offerta (3,43) e all'interattività (3,60) sono percepite con un giudizio più moderato, posizionandosi comunque in una fascia intermedia tra moderatamente utile e molto utile. Tuttavia, è importante evidenziare che, nonostante l'IA sia ritenuta utile in queste aree, i livelli di implementazione non sono uniformi. Solo la multimedialità(2,95) e l'interattività(3) risultano parzialmente implementate, indicando che in queste funzioni l'IA è già stata integrata, anche se non completamente. Ciò può essere spiegato dalle numerose applicazioni dell'IA che si adattano facilmente a queste due aree, come la generazione automatica di contenuti multimediali, il miglioramento della qualità video e audio, e la creazione di esperienze interattive avanzate per gli utenti. Le altre aree, come l'espansione della creatività(2,38) e la personalizzazione per singolo utente(2,48), pur ottenendo valutazioni alte in termini di utilità percepita, si trovano ancora in una fase iniziale di implementazione. In particolare, la personalizzazione per singolo utente, sebbene considerata strategicamente rilevante, non ha raggiunto un livello di adozione ottimale. Questo suggerisce che, nella pratica, probabilmente la personalizzazione viene ancora eseguita principalmente su segmenti di utenti piuttosto che a livello individuale. Ciò potrebbe essere dovuto a limitazioni tecniche o operative che impediscono una personalizzazione su larga scala a livello del singolo utente, nonostante le potenzialità offerte dall'IA in questo campo. Un altro fattore da considerare potrebbe essere la complessità dei dati necessari per raggiungere una personalizzazione di questo tipo, che richiede non solo l'integrazione di tecnologie avanzate, ma anche un'infrastruttura adeguata per gestire e analizzare grandi volumi di dati in tempo reale.

Una riflessione distinta va riservata alla questione della diversificazione e ampliamento dell'offerta, che registra i risultati più bassi sia in termini di utilità percepita (3,43) sia di implementazione (2,00). Questo dato

può essere attribuito al fatto che molte aziende si trovano ancora in una fase iniziale di sviluppo e adozione dell'IA per questa specifica funzione. È probabile che le imprese stiano concentrando i loro sforzi iniziali sul miglioramento e ottimizzazione dell'offerta esistente, ritenendo più strategico consolidare ciò che già possiedono, piuttosto che diversificare o ampliare prematuramente il proprio portafoglio di prodotti e servizi. Questo approccio può riflettere una strategia prudente: investire in nuove linee di prodotti o espandersi in nuovi mercati senza prima aver ottimizzato i processi interni e consolidato la proposta di valore centrale può comportare rischi operativi e finanziari significativi. La diversificazione, infatti, richiede spesso risorse aggiuntive, sia in termini di competenze tecnologiche che di infrastruttura, e le aziende potrebbero essere ancora impegnate nella costruzione delle basi necessarie per affrontare queste nuove sfide. Inoltre, necessita anche una comprensione approfondita del pubblico e delle dinamiche di mercato, aspetti incerti in quanto l'adozione dell'IA è ancora in una fase iniziale di sviluppo. Le aziende, pertanto, sembrano trovarsi ancora nel processo di familiarizzazione con le tecnologie AI, prima di utilizzarle in aree più strategiche e potenzialmente rischiose come l'espansione e la diversificazione dell'offerta.

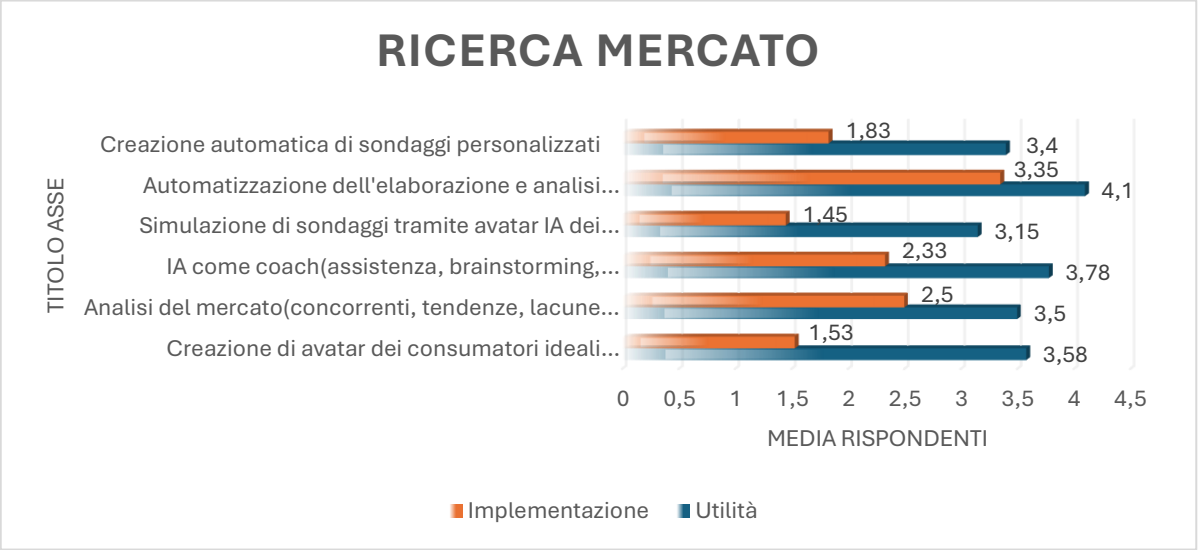


Grafico 26

Per quanto riguarda l'area delle ricerche di mercato, emerge una percezione generale dell'IA come moderatamente utile, con alcune eccezioni significative. In particolare, l'IA viene considerata particolarmente utile nelle funzioni di IA come coach (3,78) e nell'automatizzazione dell'elaborazione e analisi dei dati (4,1). Quest'ultima rappresenta anche l'unica area in cui l'implementazione dell'IA è già parzialmente integrata, a dimostrazione della sua crescente adozione come strumento per accelerare e migliorare l'analisi dei dati. La grande utilità percepita dell'IA per l'elaborazione e analisi automatizzata dei dati può essere spiegata dal forte impatto che queste tecnologie hanno sulla capacità di elaborare in modo rapido e accurato volumi elevati di informazioni, fornendo insight in tempo reale e migliorando il processo decisionale strategico. La crescente complessità dei mercati e l'enorme quantità di dati da analizzare portati dalla digitalizzazione rendono queste tecnologie particolarmente attraenti per le aziende che desiderano rimanere competitive. Tuttavia, in generale,

il livello di implementazione dell'IA nell'ambito delle ricerche di mercato rimane basso. Ad esempio, soluzioni avanzate come la creazione di avatar dei consumatori (1,53) e la simulazione di sondaggi tramite avatar (1,45) non sono generalmente ancora implementate. Questo potrebbe essere dovuto alla novità di queste tematiche e alla mancanza di fiducia nell'IA per replicare accuratamente i comportamenti dei consumatori in modo tale da essere veramente utile in contesti pratici. La creazione di avatar, in particolare, richiede algoritmi complessi in grado di modellare fedelmente le preferenze e i comportamenti dei consumatori, un obiettivo che molte aziende potrebbero ritenere ancora lontano dall'essere raggiunto con un grado di precisione accettabile. Un'ulteriore funzione, come la creazione automatica di sondaggi personalizzati(1,83), ha appena raggiunto la fase iniziale di implementazione ,riflettendo un progresso limitato. La lentezza nell'adozione di queste tecnologie avanzate indica una diffidenza radicata nell'affidarsi esclusivamente a processi automatizzati e artificiali per la raccolta di dati sensibili, un campo tradizionalmente dominato da metodologie umane e dirette. Molte aziende potrebbero essere riluttanti a sostituire l'approccio umano con sistemi IA automatizzati per timore che le analisi prodotte non riflettano appieno la complessità delle dinamiche di mercato e dei comportamenti individuali. Questi dati indicano che, sebbene l'IA sia considerata moderatamente utile in questi ambiti, esiste una certa resistenza alla sua adozione, che potrebbe essere gradualmente superata con l'evoluzione dell'IA e una maggiore comprensione tecnica di essa. Per quanto riguarda le altre aree, come l'IA come coach (2,33) e l'analisi di mercato (2,5), si nota che, sebbene siano ancora in una fase iniziale di adozione, sono già in fase di sviluppo avanzato rispetto altre funzionalità.

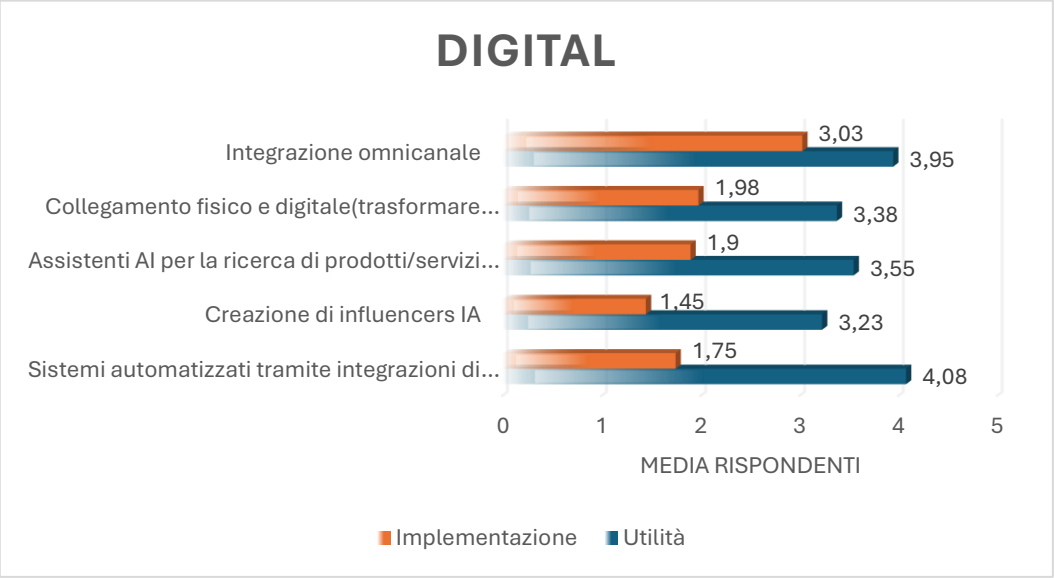


Grafico 27

Per quanto riguarda l'area digital, emergono dati interessanti riguardanti l'utilità percepita e il livello di implementazione dell'IA. In particolare, i sistemi automatizzati tramite integrazione di diverse app (punteggio medio di 4,08) e l'integrazione omnicanale (3,95) sono considerati strumenti particolarmente utili, riflettendo un forte interesse nell'adozione di tecnologie in grado di ottimizzare l'interazione tra canali diversi e automatizzare i processi attraverso piattaforme multiple. Questi risultati indicano una

consapevolezza crescente del ruolo dell'IA nell'integrare i vari touchpoints digitali, migliorando così l'efficienza operativa e l'esperienza del cliente. Al contrario, le altre voci analizzate nell'area digital hanno ottenuto un giudizio moderatamente utile in media, segnalando che, sebbene riconosciute come importanti, non vengono percepite come prioritarie rispetto alle tecnologie di automazione e integrazione omnicanale. È importante notare che l'integrazione omnicanale è l'unica funzione in cui l'IA ha raggiunto un livello di implementazione parzialmente avanzato, riflettendo un interesse più maturo e sviluppato in questa area specifica. Al contrario, le altre funzioni digitali sono ancora prevalentemente nella fase iniziale di implementazione, con alcuni aspetti, come la creazione di influencers tramite IA, che risultano generalmente non implementati. Questo dato ricalca il trend osservato in precedenza per la creazione di avatar, suggerendo che le tecnologie legate alla simulazione di identità artificiali o digitali non hanno ancora raggiunto una fase di adozione significativa. Questi risultati indicano che, sebbene vi sia una percezione positiva dell'IA in alcune aree chiave del digital, come l'automazione e l'integrazione dei canali, il livello di implementazione complessivo rimane basso. Solo un numero limitato di aziende ha già investito in queste tecnologie in modo consistente, preferendo concentrarsi su applicazioni con un impatto più diretto e immediato.

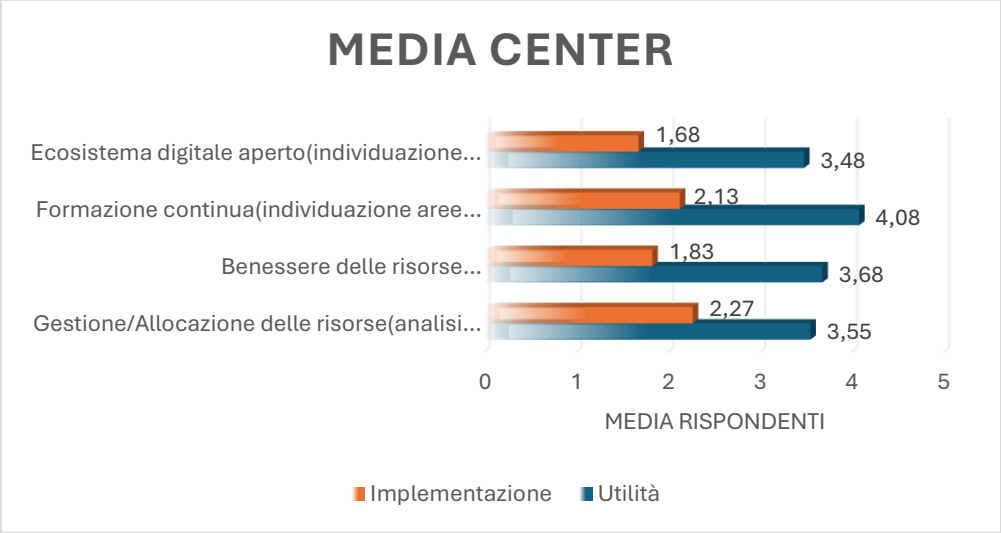


Grafico 28

Infine, nell'ambito del media center, si osserva in generale una valutazione di utilità moderata per le diverse voci analizzate, ad eccezione della formazione continua, che ha ottenuto un punteggio di 4,08, riflettendo un'importanza significativamente maggiore rispetto alle altre funzioni. Questo risultato evidenzia come la formazione continua sia vista come un'area chiave in cui l'IA può apportare un contributo rilevante, probabilmente grazie alle sue capacità di fornire contenuti personalizzati, aggiornamenti costanti e formazione on-demand, elementi particolarmente apprezzati in settori in rapida evoluzione come quello dei media. Per quanto riguarda il livello di implementazione delle tecnologie IA nelle diverse voci del media center, la situazione è generalmente nella fase iniziale, suggerendo che molte aziende stanno ancora esplorando le potenzialità dell'intelligenza artificiale in questo ambito, senza aver ancora raggiunto un livello

maturo di adozione. Un'eccezione significativa è rappresentata dall'ecosistema digitale aperto(1,68), che, a differenza delle altre voci, non ha ancora raggiunto pienamente la fase iniziale in tutte le aziende analizzate. Questo potrebbe indicare una certa ritrosia nell'adozione di piattaforme aperte e integrate, forse per via delle sfide tecniche, dei costi di sviluppo o delle problematiche legate alla gestione di dati condivisi e alla sicurezza.

Successivamente, è stato effettuato un confronto tra le valutazioni sull'impatto generale dell'IA nelle cinque aree analizzate e le valutazioni relative alle singole voci specifiche all'interno di ciascuna area. Questo confronto si rivela particolarmente utile poiché una valutazione generale su un'intera area potrebbe non riflettere in modo accurato la reale percezione dell'impatto dell'IA. Infatti, una valutazione globale tende a fornire una visione più ampia e potenzialmente semplificata, che potrebbe non cogliere le sfumature o le differenze tra le diverse applicazioni specifiche dell'IA all'interno di un'area. Al contrario, approfondendo l'analisi attraverso più domande mirate (ossia investigando diverse voci specifiche all'interno di una singola area), è possibile ottenere una risposta più dettagliata e precisa. Questo approccio consente di rilevare divergenze tra la percezione generale e quella specifica, offrendo una visione più sfaccettata di come l'IA venga effettivamente percepita e implementata nelle varie funzioni operative di ciascuna area. Per ottenere un giudizio complessivo sulle voci specifiche, è stata calcolata la media dei punteggi assegnati. Dall'analisi emerge un interessante fenomeno: mentre in alcune aree il giudizio sull'utilità dell'IA nelle voci specifiche diminuisce significativamente rispetto alla valutazione generale, in altre, come la strategia di comunicazione e il media center, il punteggio migliora sensibilmente. In particolare, se l'ordine di priorità dell'IA nell'utilità generale vede al primo posto il content, seguito da ricerche di mercato, digital, strategia di comunicazione e media center, nel confronto con le voci specifiche quest'ordine cambia. Infatti, l'utilità percepita nelle voci specifiche porta il content a mantenere la prima posizione, ma il media center passa sorprendentemente al secondo posto, seguito da digital, ricerche di mercato e, infine, strategia di comunicazione. Questo cambiamento indica una riqualificazione dell'IA nel media center, che nell'analisi dell'utilità specifica sale di importanza, mentre nell'analisi generale occupava l'ultima posizione.

Area	Utilità specifica	Utilità generale
Strategia di comunicazione	3,56	3,45
Content(creatività/pubblicità)	3,85	4,35
Ricerche di mercato(sondaggi)	3,59	4,1
Digital (social network/E-commerce)	3,64	4,05
Media center	3,70	3,1

Grafico 29

Per quanto riguarda l'implementazione dell'IA, si osserva un trend simile: nell'analisi delle voci specifiche, il media center e la strategia di comunicazione presentano livelli di implementazione superiori rispetto a quelli dell'implementazione generale. Questo risultato suggerisce che, mentre l'adozione complessiva dell'IA in

queste aree potrebbe essere percepita come bassa, ci sono settori specifici all'interno di ciascuna area in cui l'integrazione dell'IA è più avanzata e si sta sviluppando in modo più rapido. Invece, per le altre aree come il content, le ricerche di mercato e il digital, l'implementazione specifica risulta inferiore rispetto ai livelli dell'implementazione generale, seguendo un trend coerente con la percezione dell'utilità.

Area	Implementazione specifica	Implementazione generale
Strategia di comunicazione	2,48	2,25
Content(creatività/pubblicità)	2,56	2,63
Ricerche di mercato(sondaggi)	2,165	2,55
Digital (social network/E-commerce)	2,022	2,23
Media center	1,98	1,83

Grafico 30

Questo confronto evidenzia come l'adozione dell'IA non sia uniforme né lineare tra le diverse aree e le loro specifiche applicazioni. Mentre l'utilità percepita dell'IA rimane alta in alcune aree chiave, come il content e il digital, la sua implementazione e il giudizio sull'impatto nelle singole voci specifiche rivelano una situazione più articolata. Settori come il media center e la strategia di comunicazione mostrano un potenziale maggiore nell'applicazione pratica dell'IA rispetto alla percezione generale iniziale, suggerendo che le aziende stanno cominciando a vedere risultati concreti in ambiti dove l'IA può migliorare specifici processi operativi.

Infine, sono state esaminate le frequenze dei giudizi relativi alle singole voci delle cinque aree analizzate. Dai risultati emerge chiaramente che l'IA è percepita come uno strumento utile nella maggior parte dei casi. In particolare, il 62% dei rispondenti ritiene che l'IA sia moderatamente utile, mentre il 38% la considera molto utile. Questo dato dimostra una valutazione positiva complessiva, suggerendo che la maggioranza delle persone vede l'IA come un'opportunità significativa per migliorare processi e attività all'interno delle aree analizzate.

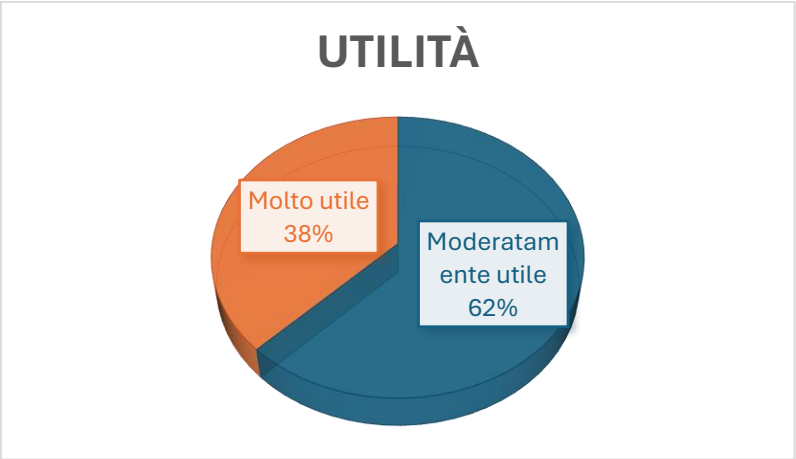


Grafico 31

Tuttavia, quando si confrontano questi risultati con quelli relativi al livello di implementazione dell'IA, emerge un quadro leggermente diverso. La maggior parte delle aziende si trova ancora in una fase di

implementazione iniziale, con una percentuale del 62%. A questa si aggiunge un ulteriore 21% che ha raggiunto una implementazione parziale, portando il totale delle aziende che hanno avviato un processo di adozione dell'IA a 83%. Sebbene questi dati siano incoraggianti, indicano anche che la piena implementazione dell'IA è ancora in fase di sviluppo, e che molte aziende si trovano agli inizi del loro percorso di trasformazione digitale.

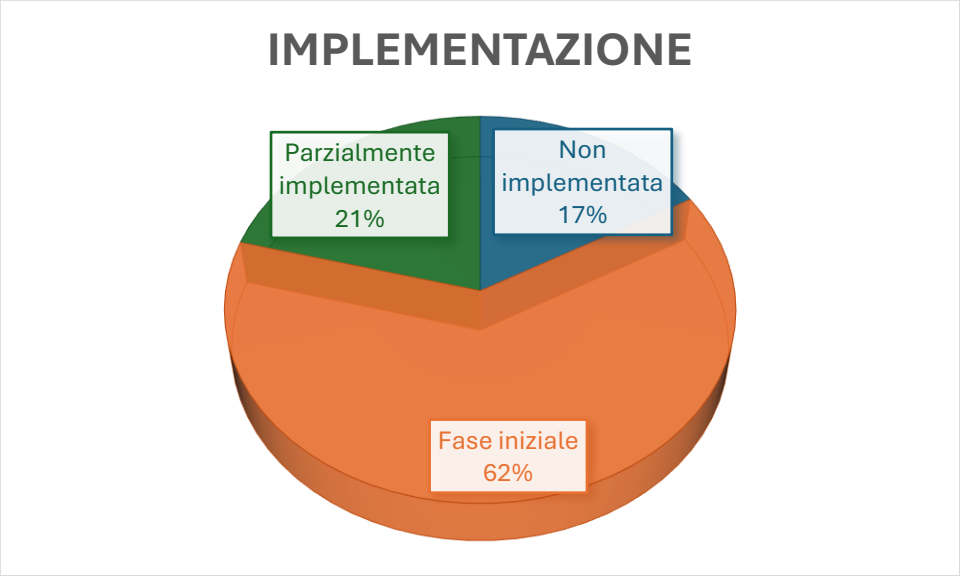


Grafico 32

Questa discrepanza tra l'utilità percepita dell'IA e il suo effettivo livello di implementazione riflette lo stato attuale di transizione che molte aziende stanno affrontando. Da un lato, l'IA è riconosciuta come una tecnologia che può offrire significativi vantaggi competitivi, migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi. Dall'altro, l'implementazione pratica di queste tecnologie richiede investimenti in infrastrutture, competenze specializzate e una riorganizzazione interna che può rallentare il processo di adozione.

Come ultima analisi, si è voluto esaminare le cinque voci che hanno ottenuto le valutazioni più alte e quelle che hanno ricevuto le valutazioni più basse, sia in termini di utilità percepita che di implementazione. Questa analisi consente di comprendere meglio quali aspetti dell'intelligenza artificiale siano maggiormente apprezzati e implementati nel contesto editoriale, e quali invece sollevano maggiori perplessità o difficoltà di adozione. È interessante notare che le valutazioni migliori sono associate a tecnologie e processi che supportano l'essere umano, semplificando il lavoro o potenziando le sue capacità. In particolare, l'IA è considerata particolarmente utile nei processi di automazione e nelle funzioni che migliorano la creatività e la produttività del personale editoriale. Al contrario, le valutazioni peggiori riguardano quelle aree in cui l'IA cerca di sostituire l'uomo, specialmente in ambiti che coinvolgono elementi emotivi o strategici, dove la componente umana è vista come insostituibile. Tali differenze indicano che, sebbene l'IA sia ampiamente accettata in ruoli che migliorano l'efficienza e la produttività, la sua applicazione in contesti più strategici o

emotivi potrebbe richiedere ulteriori sviluppi tecnologici o una maggiore comprensione del suo valore aggiunto.

Migliori	Valutazione	Peggiori	Valutazione
Espansione della creatività	4,18	Definizione degli Obiettivi	3,13
Automatizzazione dell'elaborazione e analisi dati	4,1	Simulazione di sondaggi tramite avatar IA	3,15
Sistemi automatizzati tramite integrazioni di varie app	4,08	Efficacia emotiva	3,18
Formazione continua	4,08	Creazione di influencers IA	3,23
Ricchezza dei canali	4,08	Collegamento fisico e digitale	3,38

Grafico 33

Per quanto riguarda l'implementazione dell'intelligenza artificiale, i giudizi migliori si concentrano principalmente su aree in cui l'IA contribuisce ad aumentare l'efficienza operativa e migliorare l'engagement del pubblico. Tecnologie come l'automatizzazione dell'elaborazione dei dati e l'integrazione omnicanale sono particolarmente apprezzate, in quanto permettono di ottimizzare i processi interni e offrire un'esperienza utente più fluida e personalizzata. Allo stesso modo, l'interattività e la multimedialità vengono viste positivamente, poiché migliorano la qualità e la diversificazione dei contenuti offerti, rendendo l'esperienza più coinvolgente per il pubblico. Al contrario, le soluzioni più avanzate, come sistemi automatizzati tramite integrazioni di varie app, la creazione di avatar o ecosistemi digitali aperti, sono ancora poco implementate, probabilmente a causa delle difficoltà tecniche, dei costi elevati e della percezione che tali tecnologie non abbiano ancora raggiunto un livello di maturità sufficiente. Questa analisi evidenzia una doppia velocità nell'adozione delle tecnologie IA all'interno del settore editoriale. Da un lato, le tecnologie più consolidate e tangibili, come l'automatizzazione dei dati e la personalizzazione dei contenuti, stanno già trasformando i processi editoriali in modo significativo. Dall'altro, le innovazioni più speculative e futuristiche, come la creazione di avatar e gli ecosistemi digitali aperti, devono ancora dimostrare il loro pieno valore e potenziale trasformativo. In definitiva, le aziende editoriali sembrano adottare un approccio prudente, implementando prima quelle tecnologie che possono garantire risultati immediati e misurabili, mentre rimandano l'adozione di soluzioni più avanzate a un momento in cui queste saranno più affidabili e meno costose.

Migliori	Valutazione	Peggiori	Valutazione
Automatizzazione dell'elaborazione e analisi dati	3,35	Sistemi automatizzati tramite integrazioni di varie app	1,75
Integrazione omnicanale	3,03	Ecosistema digitale aperto	1,68
Interattività	3	Creazione di avatar dei consumatori ideali	1,53
Comprensione del pubblico target	2,96	Creazione di influencers IA	1,45
Multimedialità	2,95	Simulazione di sondaggi tramite avatar IA	1,45

Grafico 34

CAPITOLO 5: CONCLUSIONI

I risultati hanno permesso di identificare come l'IA stia impattando la proposta di valore delle società editoriali e, di conseguenza, i loro modelli di business. Nonostante l'adozione dell'IA sia ancora in una fase iniziale per molte funzioni, i risultati mostrano un trend crescente verso l'adozione di soluzioni IA nei processi chiave dell'editoria, influenzando significativamente la modalità di creazione e distribuzione dei contenuti e il modo in cui le società interagiscono con il pubblico. Infatti, è emerso come in tutte le cinque aree analizzate, interdipendenti tra loro, l'IA venga utilizzata per ottimizzare i singoli processi operativi. Migliorando i processi in ciascuna di queste aree, le società editoriali riescono a ottenere risultati superiori alla semplice somma dei miglioramenti individuali. L'effetto sinergico tra i processi ottimizzati, infatti, crea un valore aggiunto complessivo che amplifica l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali. Questa sinergia consente alle aziende di offrire contenuti di maggiore qualità, più personalizzati e tempestivi, soddisfacendo in modo più completo le aspettative di un pubblico sempre più esigente. Pertanto, l'intelligenza artificiale (IA) consente di rispondere in modo efficace ai nuovi bisogni emersi con la digitalizzazione, come la personalizzazione, l'interattività e la multimedialità, elementi che incidono direttamente sulla customer experience. L'IA non sostituisce completamente la proposta di valore ricercata nel contesto digitale, ma la potenzia notevolmente, permettendo di raggiungere risultati che prima erano difficilmente ottenibili. Questa proposta di valore, sebbene ampiamente ricercata, è spesso difficilmente realizzabile; tuttavia, l'adozione dell'IA dimostra un impatto tangibile nel colmare questo divario. Grazie alle sue capacità, l'IA eleva la proposta di valore a livelli superiori, rendendo possibile una maggiore precisione e tempestività nell'offerta di contenuti personalizzati e coinvolgenti:

- Efficienza operativa e automazione: come emerge dai dati, l'IA viene considerata particolarmente utile nei processi che ottimizzano l'efficienza operativa, come l'automatizzazione dell'elaborazione dei dati e l'integrazione omnicanale. Queste aree ricevono i punteggi più alti in termini di utilità percepita e livello di implementazione. L'automazione consente alle aziende di ridurre i tempi e i costi operativi, migliorando la velocità di produzione e la capacità di gestione di grandi volumi di dati. Ciò rappresenta un miglioramento chiave nella proposta di valore, poiché permette alle società editoriali di produrre tanti contenuti di qualità in tempi più rapidi e con una maggiore precisione nella distribuzione. Questo vantaggio si estende anche alla produzione di contenuti fisici.

- Miglioramento dell'engagement del pubblico: l'IA sta inoltre permettendo di migliorare l'engagement del pubblico, grazie alla capacità di personalizzare i contenuti. Funzionalità come la multimedialità e l'interattività sono state percepite come molto utili, poiché offrono esperienze utente più coinvolgenti e diversificate e sono quelle che si trovano in una fase di implementazione maggiore rispetto alle altre. Questi miglioramenti consentono alle aziende di rispondere meglio alle preferenze e ai comportamenti dei consumatori, aumentando la fidelizzazione e l'interesse del pubblico. In questo modo, l'IA non solo

migliora l’efficienza interna, ma arricchisce anche la proposta di valore esterna, concentrandosi sull’offerta di esperienze utente personalizzate e interattive.

- Personalizzazione dei contenuti: l’IA permette di personalizzare i contenuti su vasta scala, un elemento che si riflette nelle aree di personalizzazione per singolo utente e comprensione del pubblico target. Sebbene questi aspetti siano ancora in una fase di implementazione iniziale, i dati indicano un forte potenziale per il futuro. La personalizzazione non solo migliora l’esperienza del singolo utente, ma consente alle società editoriali di segmentare meglio il proprio pubblico, offrendo contenuti mirati e rilevanti. Questo cambia radicalmente la dinamica della proposta di valore, che passa da un modello generalista a uno focalizzato su esperienze individualizzate e su misura.

Queste caratteristiche, combinate, elevano notevolmente la qualità della proposta di valore delle società editoriali, portando a una trasformazione profonda delle loro capacità operative e strategiche. L'impatto dell'intelligenza artificiale (IA) può essere sintetizzato in due parole chiave: velocità e precisione. Questi fattori sono centrali nel modo in cui l'IA rivoluziona i processi interni, consentendo alle aziende di affrontare le sfide del mercato con maggiore efficacia e agilità. Da un lato, l'automazione offerta dall'IA permette di ottimizzare e snellire processi ripetitivi e operazioni in cui il contributo umano non è strettamente necessario o inefficace, inclusi i compiti virtuali. Dall'altro lato, l'IA non si limita a sostituire l'uomo nelle attività più meccaniche, ma agisce come un vero e proprio assistente acceleratore nei processi in cui la creatività e l'ingegno umano sono fondamentali, come la creazione e la produzione di contenuti.

L'introduzione dell'IA nelle società editoriali non si limita solo a influenzare la proposta di valore, ma comporta una ristrutturazione dei modelli di business. L'adozione di tecnologie avanzate come l'IA richiede una revisione dei processi interni, delle strategie di monetizzazione e delle relazioni con i clienti.

- Ristrutturazione dei costi e dei ricavi : uno degli impatti più rilevanti dell'intelligenza artificiale (IA) sui modelli di business delle società editoriali è la capacità di creare nuovi e più efficaci flussi di ricavi, ottimizzando al contempo i costi. Mentre gli effetti dell'IA sulla riduzione dei costi sono già stati confermati e misurati, i nuovi modelli di monetizzazione basati su questa tecnologia rimangono ancora in una fase sperimentale e ipotetica. Grazie all'analisi avanzata dei dati e all'automazione dei processi, le aziende del settore possono monetizzare in modo più preciso e mirato i contenuti e i dati prodotti. Questo porta a modelli di business più scalabili e con un migliore rapporto costo-efficienza, rendendo l'IA un fattore strategico cruciale per il futuro dell'editoria. L'uso dell'IA permette di sfruttare appieno la pubblicità personalizzata, grazie alla capacità di segmentare il pubblico e proporre annunci su misura, che rispondono direttamente ai bisogni e agli interessi degli utenti. Allo stesso tempo, l'IA abilita la vendita di contenuti premium personalizzati, dove gli utenti pagano per accedere a contenuti esclusivi o altamente specializzati, costruiti su misura in base alle loro preferenze o comportamenti di

consumo. Un altro aspetto rilevante è la crescente adozione dell'integrazione omnicanale, che permette alle società editoriali di monetizzare su diverse piattaforme simultaneamente, come siti web, app, social media e piattaforme di streaming. In questo contesto, l'IA consente alle aziende di espandere la propria offerta di prodotti e servizi con costi marginali ridotti. Ciò è possibile perché una volta implementati i sistemi di IA, l'automazione può ridurre significativamente i costi operativi e di produzione. Le aziende possono quindi scalare il proprio modello di business, fornendo contenuti su larga scala, con un minimo incremento dei costi, rendendo i processi decisamente più efficienti. L'IA facilita la gestione di questi canali, ottimizzando la distribuzione dei contenuti e la comunicazione con il pubblico in modo coordinato e fluido, aumentando l'efficacia delle campagne di marketing e massimizzando i ritorni. Tuttavia, mentre l'IA può ridurre drasticamente i costi operativi, di marketing e promozione, è fondamentale bilanciare questi benefici con l'aumento dei costi tecnologici.

- Ridefinizione dei processi operativi: l'automatizzazione di processi chiave, come l'elaborazione dei dati e la distribuzione dei contenuti, porta a una trasformazione dei processi interni. I modelli di business tradizionali basati su processi manuali e centralizzati vengono sostituiti da sistemi più flessibili e automatizzati che permettono di gestire una mole di dati molto più grande e di rispondere più rapidamente alle esigenze del mercato. L'IA consente alle aziende di passare da un approccio reattivo a uno proattivo, migliorando la capacità di anticipare i bisogni del pubblico e di adattarsi ai cambiamenti del mercato.

- Trasformazione delle Relazioni con i Clienti: un altro aspetto importante riguarda la gestione delle relazioni con i clienti. L'IA permette alle aziende di raccogliere e analizzare dati sui comportamenti dei consumatori, migliorando le strategie di engagement e la personalizzazione delle interazioni. Tuttavia, questa transizione verso un modello più orientato al cliente richiede un ripensamento delle modalità di interazione e una maggiore attenzione alla privacy e alla sicurezza dei dati, sfide che le società editoriali dovranno affrontare con grande attenzione.

Una considerazione fondamentale riguarda il fatto che la maggior parte delle aziende si trova ancora nelle fasi iniziali dell'implementazione dell'IA, evidenziando un significativo divario tra l'utilità percepita e l'effettiva adozione della tecnologia. Questo suggerisce che il pieno potenziale dell'IA non sia stato ancora completamente sfruttato. Solo una parte dei professionisti del settore sembra aver sperimentato l'IA in contesti più complessi e innovativi. Malgrado ciò si è registrando un atteggiamento generalmente positivo riguardo alla sua utilità in questi ambiti anche da parte di chi probabilmente non l'ha ancora testato. Essenziale è anche rimarcare dove l'IA è implementata. Sebbene l'IA sia ampiamente accettata nei ruoli che mirano a migliorare l'efficienza operativa e la produttività, la sua applicazione in ambiti più strategici o legati a fattori emotivi presenta ancora delle sfide. Questo incide anche sull'adozione dell'IA in ambiti più speculativi e futuristici, come la creazione di avatar e gli ecosistemi digitali aperti, dove il potenziale

trasformativo e il valore concreto che queste innovazioni possono apportare alle organizzazioni rimangono ancora incerti. Tale incertezza spinge molte aziende a procedere con cautela, preferendo soluzioni più sicure e consolidate rispetto a tecnologie più complesse e sperimentali. All'interno delle organizzazioni, esistono dunque resistenze dovute a diversi fattori, tra cui i costi elevati di implementazione, le difficoltà tecniche, il rischio, l'incertezza e la percezione che l'IA non sia adeguata a gestire pratiche decisionali o processi legati all'emotività, dove si ritiene che l'ingegno e l'irrazionalità umana offra un valore aggiunto in termini di creatività e intuizione. Queste resistenze limitano, almeno per il momento, l'adozione dell'IA in diversi ambiti chiave, inclusi due di quelli precedentemente ipotizzate: il miglioramento dei processi decisionali a livelli strategici e la scalabilità e diversificazione dell'offerta. È ragionevole supporre che il divario significativo tra la percezione di utilità dell'IA e il suo effettivo livello di implementazione sia destinato a ridursi nel tempo. Nonostante l'IA stia già avendo un impatto rilevante sulle società editoriali, il suo pieno potenziale non è ancora stato completamente espresso. Le sue potenzialità verranno confermate o smentite in futuro, dato l'elevato interesse e la propensione delle aziende a sperimentare queste nuove soluzioni. Infatti, sebbene ci si trovi ancora in una fase iniziale, è evidente la volontà di esplorare l'applicazione dell'IA in molteplici ambiti. Tuttavia, nonostante questo studio colmi alcune lacune nella letteratura esistente, non può fornire risultati definitivi poiché è ancora troppo presto per trarre conclusioni complete. Sarà quindi necessario continuare a monitorare l'evoluzione di questo processo. Resta da vedere se l'impiego dell'IA nei processi delle società editoriali rimarrà limitato agli ambiti attuali o se si evolverà in nuove direzioni. Il generale ottimismo riguardo all'utilità dell'IA in diversi settori dell'editoria suggerisce una forte volontà di realizzare questi cambiamenti, ma solo il tempo e l'evoluzione pratica ci daranno una risposta definitiva sull'effettiva utilità di tali innovazioni nel settore.

APPENDICE

Di seguito è riportato il sondaggio somministrato:

Q1 Che ruolo svolge nella sua società?

IT
Marketing
Giornalista/Redattore
_____

Q2 In che misura ritiene di conoscere l'IA e le sue modalità di utilizzo?

Conoscenza nulla
Conoscenza base
Conoscenza intermedia
Conoscenza avanzata
Esperto/a

Q3 In che misura ritiene che le seguenti voci siano una sfida per la vostra società?

	Assolutamente no	Probabilmente no	Forse	Probabilmente si	Assolutamente si
Declino delle soluzioni tradizionali					
Bassa Propensione al Pagamento per Contenuti Online					
Aumentare la quota di utenti digitali					
Concorrenza delle Grandi Piattaforme Digitali					
Scarso engagement degli utenti con le notizie online.					

Q4 In che misura ritiene che l'IA sia utile nei seguenti campi?

	Inutile	Leggermente utile	Moderatamente utile	Molto utile	Estremamente utile
Strategia di comunicazione					
Content(creatività/pubblicità)					
Ricerche di mercato(sondaggi)					
Digital (social network/E-commerce)					
Media center					

Q5 A quale stadio di implementazione dell'AI nelle seguenti aree si trova la vostra società di comunicazione?

	Non implementata	Fase iniziale	Parzialmente implementata	Significativamente implementata	Completamente implementata
Strategia di comunicazione					
Content(creatività/pubblicità)					
Ricerche di mercato(sondaggi)					
Digital (social network/E-commerce)					
Media center					

Q6 In quale misura ritiene i benefici apportati dall'IA nelle seguenti aree della comunicazione strategica?

	Inutile	Leggermente utile	Moderatamente utile	Molto utile	Estremamente utile
Definizione degli Obiettivi					
Comprensione del pubblico target					
Ricchezza dei canali (integrazione di più elementi come audio, immagini, video e altri media in un canale)					
Efficacia emotiva (capacità di evocare emozioni, maggiore coinvolgimento ecc.)					

Q7 A quale stadio di implementazione dell'AI nelle seguenti aree si trova la vostra società di comunicazione?

	Non implementata	Fase iniziale	Parzialmente implementata	Significativamente implementata	Completamente implementata
Definizione degli Obiettivi					
Comprensione del pubblico target					
Ricchezza dei canali (integrazione di più elementi come audio, immagini, video e altri media in un canale)					
Efficacia emotiva (capacità di evocare emozioni, maggiore coinvolgimento ecc.)					

Q8 In che misura ritiene i benefici dell'IA nelle seguenti aree della creazione di contenuti?

	Inutile	Leggermente utile	Moderatamente utile	Molto utile	Estremamente utile
Espansione della creatività (l'IA facilita la sperimentazione e democratizza la creazione eliminando i limiti delle competenze tecniche)					
Interattività(animazione testi, immagini, grafici, simulazione					
Ricchezza dei canali (integrazione di più elementi come audio, immagini, video e altri media in un canale)					
Multimedialità [traduzione automatica, generazione testo, immagini, audio (clonazione voci, effetti sonori) e video, editing avanzato]					
Diversificazione e ampliamento dell'offerta (grazie alla velocità di produzione, all'automazione dei processi e alla riduzione dei costi dell'IA)					
Personalizzazione per utente singolo (moltiplicazione dei contenuti e delle loro versioni, diverse modalità di consumo)					

Q9 A quale stadio di implementazione dell'AI nelle seguenti aree si trova la vostra società di comunicazione?

	Non implementata	Fase iniziale	Parzialmente implementata	Significativamente implementata	Completamente implementata
Espansione della creatività (l'IA facilita la sperimentazione e democratizza la creazione eliminando i limiti delle competenze tecniche)					
Interattività(animazione testi, immagini, grafici, simulazione					
Ricchezza dei canali (integrazione di più elementi come audio, immagini, video e altri media in un canale)					
Multimedialità [traduzione automatica, generazione testo, immagini, audio (clonazione voci, effetti sonori) e video, editing avanzato]					
Diversificazione e ampliamento dell'offerta (grazie alla velocità di produzione, all'automazione dei processi e alla riduzione dei costi dell'IA)					
Personalizzazione per utente singolo (moltiplicazione dei contenuti e delle loro versioni, diverse modalità di consumo)					

Q10 In che misura ritiene i benefici dell'IA nelle seguenti aree della ricerca di mercato?

	Inutile	Leggermente utile	Moderatamente utile	Molto utile	Estremamente utile
Creazione di avatar dei consumatori ideali (comportamento, bisogni/desideri, paure, linguaggio usato...)					
Analisi del mercato(concorrenti, tendenze, lacune nel mercato...)					
Simulazione di sondaggi tramite avatar IA dei consumatori creati					
Automatizzazione dell'elaborazione e analisi dati(quantitativi, qualitativi, primari, secondari)					
Creazione automatica di sondaggi personalizzati					

Q11 A quale stadio di implementazione dell'AI nelle seguenti aree si trova la vostra società di comunicazione?

	Non implementata	Fase iniziale	Parzialmente implementata	Significativamente implementata	Completamente implementata
Creazione di avatar dei consumatori ideali (comportamento, bisogni/desideri, paure, linguaggio usato...)					
Analisi del mercato(concorrenti, tendenze, lacune nel mercato...)					
Simulazione di sondaggi tramite avatar IA dei consumatori creati					
Automatizzazione dell'elaborazione e analisi dati(quantitativi, qualitativi, primari, secondari)					
Creazione automatica di sondaggi personalizzati					

Q12 In che misura ritiene i benefici dell'IA nelle seguenti aree per il mercato digitale(social network/ e-commerce)?

	Inutile	Leggermente utile	Moderatamente utile	Molto utile	Estremamente utile
Sistemi automatizzati tramite integrazioni di varie app(es. creazione automatica e contemporanea di uno stesso e personalizzato contenuto per varie piattaforme digitali)					
Creazione di influencers IA					
Assistenti AI per la ricerca di prodotti/servizi specifici					
Collegamento fisico e digitale(trasformare contenuti digitali in oggetti fisici tangibili, uso di contenuti digitali per stimolare l'acquisto di beni fisici)					
Integrazione omnicanale					

Q13 A quale stadio di implementazione dell'AI nelle seguenti aree si trova la vostra società di comunicazione?

	Non implementata	Fase iniziale	Parzialmente implementata	Significativamente implementata	Completamente implementata
Sistemi automatizzati tramite integrazioni di varie app(es. creazione automatica e contemporanea di uno stesso e personalizzato contenuto per varie piattaforme digitali)					
Creazione di influencers IA					
Assistenti AI per la ricerca di prodotti/servizi specifici					
Collegamento fisico e digitale(trasformare contenuti digitali in oggetti fisici tangibili, uso di contenuti digitali per stimolare l'acquisto di beni fisici)					
Integrazione omnicanale					

Q14 In che misura ritiene i benefici dell'IA nelle seguenti aree per i media center?

	Inutile	Leggermente utile	Moderatamente utile	Molto utile	Estremamente utile
Gestione/Allocazione delle risorse(analisi e mappatura delle competenze, caratteristiche personali e delle prestazioni, collaborazione interdisciplinare in base alle competenze					
Benessere delle risorse umane(monitoraggio livello di stress, della soddisfazione lavorativa, analisi dei dati comportamentali e delle interazioni, distribuzione equa del carico di lavoro)					
Formazione continua(individuazione aree di miglioramento, aree di debolezza, piani di sviluppo personalizzati, monitoraggio tendenze emergenti)					
Ecosistema digitale aperto(individuazione attori esterni idonei, matching tra individui e progetti, classificazione, filtraggio e gestione dei contenuti generati da figure esterne)					

Q15 A quale stadio di implementazione dell'AI nelle seguenti aree si trova la vostra società di comunicazione?

	Non implementata	Fase iniziale	Parzialmente implementata	Significativamente implementata	Completamente implementata
Gestione/Allocazione delle risorse(analisi e mappatura delle competenze, caratteristiche personali e delle prestazioni, collaborazione interdisciplinare in base alle competenze					
Benessere delle risorse umane(monitoraggio livello di stress, della soddisfazione lavorativa, analisi dei dati comportamentali e delle interazioni, distribuzione equa del carico di lavoro)					
Formazione continua(individuazione aree di miglioramento, aree di debolezza, piani di sviluppo personalizzati, monitoraggio tendenze emergenti)					
Ecosistema digitale aperto(individuazione attori esterni idonei, matching tra individui e progetti, classificazione, filtraggio e gestione dei contenuti generati da figure esterne)					

BIBLIOGRAFIA

Adorno, T. W. (1991). The culture industry: Selected essays on mass culture. Routledge.

Allan, S. (2004). News Culture (2nd ed.). Open University Press.

Albarran, A. B. (2013). Management of Electronic and Digital Media (5th ed.). Wadsworth Publishing.

Albarran, A. B. (2006). The Media Economy. Routledge.

Alaimo, C., Kallinikos, J., & Aaltonen, A. (2020). Data and value. In S. Nambisan, K. Lyytinen, & Y. Yoo (Eds.), The handbook of digital innovation (pp. 162-178). Edward Elgar Publishing.

Ali, C., Radcliffe, D., Schmidt, T. R., & Donald, R. (2020). Searching for Sheboygans: On the future of small market newspapers. Journalism, 21(4), 453-471.

Ali, D., Milleville, K., Verstockt, S., Van de Weghe, N., Chambers, S., & Birkholz, J. M. (2024). Computer vision and machine learning approaches for metadata enrichment to improve searchability of historical newspaper collections. Journal of Documentation.

Ali, D., Milleville, K., Van den Broeck, A., & Verstockt, S. (2020). NewspAIper: AI-based metadata enrichment of historical newspaper collections. In Proceedings of the 16th International Conference on Artificial Intelligence Applications and Innovations (AIAI 2020) (pp. 88-98). Springer.

Anderson, C. (2006). The long tail: Why the future of business is selling less of more. Hyperion.

Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The Dark Side of Information: Overload, Anxiety, and Other Paradoxes and Pathologies. Journal of Information Science, 35(2), 180-191

Baptista, G. M., & Oliveira, T. M. (2017). Understanding mobile banking adoption: A literature review and agenda for future research. Telematics and Informatics, 34(1), 40-54.

Baranova, E. A., Zheltukhina, M. R., Shnaider, A. A., Zelenskaya, L. L., Shestak, L. A., Redkozubova, E. A., & Zdanovskaya, L. B. (2020). New media business philosophy in conditions of mass media convergence. Online Journal of Communication and Media Technologies, 10(4), e202.

Baym, N. K. (2015). Personal connections in the digital age (2nd ed.). Polity Press.

Benkler, Y. (2006). The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom. Yale University Press.

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2014). Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective. McGraw-Hill Education.

Blumler, J. G., Katz, E., & Gurevitch, M. (1974). Utilization of mass communication by the individual. In J. G. Blumler & E. Katz (Eds.), The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research (pp. 19-32). Sage.

Blumler, J. G., McQuail, D., & Brown, J. R. (1972). The Television Audience: A Revised Perspective. Penguin Books.

Brabham, D. C. (2013). Crowdsourcing. The MIT Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company.

Canavilhas, J. (2022). Artificial intelligence and journalism: Current situation and expectations in the Portuguese sports media. Journalism and Media, 3(1), 1-12.

Castells, M. (2009). Communication Power. Oxford University Press.

Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. Sloan Management Review.

Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritte, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. Journal of Product Innovation Management, 35(6), 930-938.

Cook, T. (2011). The Archive as a Place of Memory. University of British Columbia

Cools, H., Van Gorp, B., & Opgenhaffen, M. (2022). Where exactly between utopia and dystopia? A framing analysis of AI and automation in US newspapers. New Media & Society, 24(2), 421-440.

Couldry, N. (2000). The place of media power: Pilgrims and witnesses of the media age. Routledge.

Couldry, N. (2004). Theorising Media as Practice. Social Semiotics, 14(2), 115-132.

Crisell, A. (1994). Understanding Radio. Routledge

Deuze, D., & Prenger, B. (2019). Journalism ethics and digital media. Routledge.

Dahlgren, P. (2009). Media and political engagement: Citizens, communication, and democracy. Cambridge University Press

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business Review Press.

Day, L. (2003). Credibility Before the Audience: The Dynamics of Trust and Perception. Routledge.

Deuze, M., & Prenger, M. (Eds.). (2019). Making media: Production, practices, and professions. Amsterdam University Press.

Deuze, M. (2007). Media Work. Media Technology and Society: A History: From the Telegraph to the Internet. Routledge.

Devito, J. A. (1991). The Interpersonal Communication Book. HarperCollins.

Dörnyei, Z., & Scott, M. L. (1997). Communication strategies in a second language: Definitions and taxonomies. Language Learning, 47(1), 173-210.

Downie, L., & Kaiser, R. G. (2002). The News About the News: American Journalism in Peril. Alfred A. Knopf.

Doyle, G. (2013). Understanding Media Economics. SAGE Publications.

Duggan, M., & Smith, A. (2016). The political environment on social media: Differences in exposure, attention, and reactions across platforms. Pew Research Center

Elliott, P. (1974). Uses and gratifications research: A critique and a sociological alternative. In J. G. Blumler & E. Katz (Eds.), The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research (pp. 249-268). Sage.

Ellis, J. (2000). Seeing Things: Television in the Age of Uncertainty. I.B. Tauris.

Evans, D. S., & Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey. The Center for Global Enterprise.

Field, T. (2012). Broadcast Engineering: A Guide to Broadcast Engineers. Focal Press.

Fuchs, C. (2012). La politica economica dei social media. Franco Angeli.

Fuchs, C. (2014). Social Media: A Critical Introduction. SAGE Publications.

Garcia, M. (1987). Contemporary Newspaper Design: A Structural Approach. Prentice Hall.

Gershon, R. A. (2013). Media, Telecommunications, and Business Strategy. Routledge.

Gillespie, T. (2014). The relevance of algorithms. MIT Press.

Gordon, R. (2006). An Advertising Strategy: The Role of Media Selection in Effective Advertising. Journal of Advertising Research, 46(2), 221-238

Goyanes, M. (2015). An empirical study of factors that influence the willingness to pay for online news. Journalism Practice, 9(6), 827-841.

Graves, L., & Wells, C. (2012). From information availability to factual accountability: Reconsidering how truth matters for politicians, publics, and the news media. Annals of the International Communication Association, 36(1), 41-66.

Hansen, S. S. (2022). Public AI imaginaries: How the debate on artificial intelligence was covered in Danish newspapers and magazines 1956–2021. Nordicom Review, 43(1), 56-78.

Harcup, T. (2015). Journalism: Principles and practice. Sage Publications.

Hasebrink, U., & Popp, J. (2006). Media Repertoires as a Result of Selective Media Use: A Conceptual Approach to the Analysis of Patterns of Exposure. Communications: The European Journal of Communication Research, 31(3), 369–387.

Hills, M. (2002). Fan Cultures. Routledge..

Holbert, R. L. (2005). A typology for the study of entertainment television and politics. American Behavioral Scientist, 49(3), 436-453.

Holz, J. R., & Wright, C. R. (1979). Sociology of Mass Communications. Annual Review of Sociology, 5, 193–217.

Hoskins, C., McFadyen, S., & Finn, A. (2004). Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media. Sage Publications.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. Journal of Service Research, 21(2), 155-172.

Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. Wired, 14(6), 1-4.

Iyengar, S., & Kinder, D. R. (1987). News that matters: Television and American opinion. University of Chicago Press.

Jenkins, H. (2006). Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York University Press.

Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture. NYU Press.

Johnson, P. C., Laurell, C., Ots, M., & Sandström, C. (2021). Digital innovation and the effects of artificial intelligence on firms' research and development – Automation or augmentation, exploration or exploitation? Technological Forecasting and Social Change, 179.

Katz, E., & Blumler, J. G. (1974). The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research. Sage.

Katz, E., Haas, H., & Gurevitch, M. (1973). On the use of the mass media for important things. American Sociological Review, 38(2), 164-181.

Katz, E. (1987). Communications Research Since Lazarsfeld. The Public Opinion Quarterly, 51, S25–S45.

Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1973). Uses and Gratifications Research. The Public Opinion Quarterly, 37(4), 509–523.

Kipphan, H. (2001). Handbook of print media: Technologies and production methods. Springer.

Köstler, L., & Ossewaarde, R. (2021). The making of AI society: AI futures frames in German political and media discourses. AI & Society, 36(3), 797-811.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Wiley.

Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 25(2), 353-375.

Küng, L. (2017). Strategic Management in the Media: From Theory to Practice (2nd ed.). SAGE Publications.

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), The communication of ideas (pp. 37-51). Harper.

Lasswell, H. D. (1927). The Theory of Political Propaganda. The American Political Science Review, 21(3), 627-631.

Lazarsfeld, P. F., & Merton, R. K. (2020). Comunicazione di massa, gusto popolare e azione sociale organizzata. Armando Editore.

Lessig, L. (2000). Code is Law: On Liberty in Cyberspace. Harvard Magazine.

Liaw, S. Y., Tan, J. Z., Lim, S., Zhou, W., Yap, J., Ratan, R., Ooi, S. L., Wong, S. J., Seah, B., & Chua, W. L. (2023). Artificial intelligence in virtual reality simulation for interprofessional communication training: Mixed method study. Nurse Education Today.

Lillywhite, A., & Wolbring, G. (2021). Coverage of ethics within the artificial intelligence and machine learning academic literature: The case of disabled people. Assistive Technology, 33(3), 129–135.

Lotz, A. D. (2007). The Television Will Be Revolutionized. New York University Press

Lunt, P., & Livingstone, S. (2012). Media Regulation: Governance and the Interests of Citizens and Consumers. Routledge.

Marro, E. (2017). Miracolo Bezos per il Washington Post (che guadagna e assume). Sole 24 Ore.

Mason, H., & Patil, D. J. (2017). Data-driven: Creating a data culture. O'Reilly Media.

McNair, B. (2017). Fake news: Falsehood, fabrication, and fantasy in journalism (2nd ed.). Routledge.

McLuhan, M. (1964). Understanding media: The extensions of man. MIT Press Ltd.

McQuail, D. (2010). McQuail’s mass communication theory (6th ed.). Sage Publications.

Merton, R. K. (1968). Social theory and social structure. The Free Press.

Miller, L. (2013). Media Archives: Preserving the Past, Exploring the Future. Routledge.

Nah, S., McNealy, J., Kim, J. H., & Joo, J. (2020). Communicating artificial intelligence (AI): Theory, research, and practice. Communication Studies, 71(3), 369-372.

Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., & Nielsen, R. K. (2019). Reuters Institute digital news report 2019. Reuters Institute for the Study of Journalism.

Napoli, P. M. (2011). Audience evolution: New technologies and the transformation of media audiences. Columbia University Press.

Newman, N., Gallo, M., & Fletcher, R. (2021). Reuters Institute Digital News Report 2021. Reuters Institute for the Study of Journalism

Pariser, E. (2011). The filter bubble: What the Internet is hiding from you. Penguin Press

Pease, E. C., & Dennis, E. E. (1995). Radio: The Forgotten Medium. Transaction Publishers.

Picard, R. G. (1989). Media Economics: Concepts and Issues. SAGE Publications.

Picard, R. G. (2011). The Economics and Financing of Media Companies (2nd ed.). Fordham University Press.

Prior, M. (2007). Post-broadcast democracy: How media choice increases inequality in political involvement and polarizes elections. Cambridge University Press.

Przegalinska, A., Ciechanowski, L., Stroz, A., Gloor, P., & Mazurek, G. (2019). In bot we trust: A new methodology of chatbot performance measures. Business Horizons, 62(6), 785-797.

Pulizzi, J. (2014). Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less. McGraw-Hill Education.

Reah, D. (2002). The Language of Newspapers (2nd ed.). Routledge.

Rosengren, K. E., & Windahl, S. (1989). Media Matter: TV Use in Childhood and Adolescence. Sage Publications.

Ross, C. (2008). Media and the making of modern Germany: Mass communications, society, and politics from the Empire to the Third Reich. Oxford University Press.

Rubin, A. M. (1983). Television Uses and Gratifications: The Interactions of Viewing Patterns and Motivations. Journal of Broadcasting & Electronic Media, 27(1), 37–51.

Ruggiero, T. E. (2000). Uses and gratifications theory in the 21st century. Mass Communication & Society, 3(1), 3-37.

Scannell, P. (1996). Radio, Television and Modern Life: A Phenomenological Approach. Blackwell Publishing.

Schlesinger, P. (1991). Media, State and Nation: Political Violence and Collective Identities. Sage Publications.

Schramm, W., Lyle, J., & Parker, E. (1961). Television in the Lives of Our Children. Stanford University Press.

Schudson, M. (1981). Discovering the News: A Social History of American Newspapers. Basic Books.

Schudson, M. (2003). The Sociology of News. W.W. Norton & Company.

Sharma, G., & Lijuan, W. (2014). The effects of online service quality of e-commerce websites on user satisfaction. The Electronic Library, 32(1), 111-123

Shingler, M., & Wieringa, C. (1998). On Air: Methods and Meanings of Radio. Arnold.

Shirky, C. (2010). Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age. Penguin Press.

Shirky, C. (2008). Here comes everybody: The power of organizing without organizations. Penguin Press.

Sissors, J. Z., & Baron, R. B. (2010). Advertising Media Planning (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Smith, B. (2003). The use of communication strategies in computer-mediated communication. System, 31(1), 29-53.

Solomon, M. R. (2009). Consumer Behavior: Buying, Having, and Being (8th ed.). Pearson Prentice Hall.

Sun, S., Zhai, Y., Shen, B., & Chen, Y. (2020). Newspaper coverage of artificial intelligence: A perspective of emerging technologies. Telematics and Informatics, 53, 101433.

Sunstein, C. R. (2009). Republic.com 2.0. Princeton University Press.

Surowiecki, J. (2004). The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations. Doubleday.

Taylor, P. M. (2019). The Regulation of Media: A Comprehensive Global Survey. Routledge.

Taylor, T. L. (2018). Watch me play: Twitch and the rise of game live streaming. Princeton University Press.

Tham, J., Howard, T., & Verhulsdonck, G. (2020). Extending design thinking, content strategy, and artificial intelligence into technical communication and user experience design programs: Further pedagogical implications. Technical Communication Quarterly, 29(2), 146-164.

Tham, J., Howard, T., & Verhulsdonck, G. (2021). Investigating the impact of design thinking, content strategy, and artificial intelligence: A “streams” approach for technical communication and user experience. Technical Communication Quarterly, 30(2), 184-202.

Thompson, J. B. (1995). The Media and Modernity: A Social Theory of the Media. Stanford University Press.

Thussu, D. K. (2006). International communication: Continuity and change (2nd ed.). Hodder Arnold.

Tuchman, G. (1978). Making News: A Study in the Construction of Reality. Free Press

Tunstall, J. (1971). Journalists at Work: Specialist Correspondents: Their News Organizations, News Sources, and Competitor-colleagues. Constable

Turow, S. (2005). Media today: An introduction to mass communication. Routledge.

Turow, J. (2011). The Daily You: How the New Advertising Industry Is Defining Your Identity and Your Worth. Yale University Press

Tuzovic, S., & Paluch, S. (2018). Conversational Commerce: A New Era for Service Business Development?. Journal of Service Management, 29(5), 799-821.

Villi, M., & Picard, R. G. (2019). Transformation and innovation of media business models. Digital Journalism, 7(5), 594-611.

(2018). Com’è cambiato il Paywall del New York Times dal 2011 al 2017? Sole 24 Ore.

Waisbord, S. (2000). Watchdog Journalism in South America: News, Accountability, and Democracy. Columbia University Press.

Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policymaking. Council of Europe

Webster, J. G. (2014). The marketplace of attention: How audiences take shape in a digital age. MIT Press.

Whitaker, J. C., & Benson, B. (2013). Master Handbook of Audio Production. McGraw-Hill Education.

Wilson, H., & McDonald, M. (2011). Marketing plans: How to prepare them, how to use them (7th ed.). John Wiley & Sons.

Wright, C. R. (1960). Functional Analysis and Mass Communication. The Public Opinion Quarterly, 24(4), 605–620.

Wood, G. (2014). Ethereum: A Secure Decentralised Generalised Transaction Ledger. Ethereum Project Yellow Paper.

World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum.

Wu, T. (2016). The Attention Merchants: The Epic Scramble to Get Inside Our Heads. Knopf..

Yee Man, M. N. (2021). Understanding collaborative journalism with digital trace data and crowdsourced databases. Oxford University Press.

Zillmann, D. (1988). Mood Management through Communication Choices. American Behavioral Scientist, 31(3), 327–340.

Zillmann, D., & Vorderer, P. (2000). Media Entertainment: The Psychology of Its Appeal. Lawrence Erlbaum Associates.

SITOGRAFIA

https://nytco-assets.nytimes.com/2021/03/Final-NYT-2020-Annual-Report.pdf

https://nytco-assets.nytimes.com/2023/03/The-New-York-Times-Company-2022-Annual-Report.pdf

https://nytco-assets.nytimes.com/2024/03/2023-Annual-Report_WR_-Final.pdf

https://nytco-assets.nytimes.com/2024/03/2023-Annual-Report_WR_-Final.pdf

https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-06/Digital_News_Report_2023.pdf

https://www.agcom.it/sites/default/files/migration/relazione_annuale/Documento%20generico%2019-07-2023.pdf

https://www.gruppo24ore.ilsole24ore.com/en-us/investors/bilanci-e-relazioni/#2023

https://www.gruppo24ore.ilsole24ore.com/media/4442/annual-financial-report-2021-en.pdf

https://www.gruppo24ore.ilsole24ore.com/media/4620/2022-annual-financial-report-completed.pdf

https://www.gruppo24ore.ilsole24ore.com/media/4768/relazione-finanziaria-annuale-e-dichiarazione-non-finanziaria-2023.pdf

https://www.theguardian.com/europe

https://theguardian.org/