Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)

in Marketing e Comunicazione

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

Le nuove abitudini di consumo televisivo: il caso Netflix in Italia

Relatore
Ch. Prof. Cinzia Colapinto

Laureando
Ilaria Paulicelli
Matricola 855375

Anno Accademico
2015 / 2016

INDICE

Introduzione **1**

Capitolo 1. Analisi del settore televisivo **3**

1.1. Definizione di settore e di impresa televisiva **3**

1.1.1. I principali player italiani 6

1.1.2. Dimensione geografica 7

1.1.3. Il prodotto televisivo 8

1.2. Redditività del settore **10**

1.2.1. I concorrenti diretti 11

1.2.2. I potenziali entranti 12

1.2.3. I produttori dei beni sostitutivi 12

1.2.4. Il potere contrattuale dei clienti 13

1.2.5. Il potere contrattuale dei fornitori 14

1.3. Struttura della filiera televisiva **14**

1.3.1. Attività di produzione 15

1.3.2. Decisioni strategiche: make or buy? 17

1.3.3. L'organizzazione e la costruzione di un palinsesto 20

1.3.4. La trasmissione e il consumo 22

1.4. Evoluzione dei modelli di business **24**

1.4.1. Il modello d'impresa televisiva pubblica 25

1.4.2. Il modello d'impresa televisiva commerciale 26

1.4.3. Il modello d'impresa televisiva a pagamento 28

1.5. Il comparto televisivo in Italia **29**

1.5.1. L'età dell'innocenza 30

1.5.2. L'età dell'esperienza 30

1.5.3. L'età della scelta 31

1.5.4. L'età della gente comune 32

1.5.5. L'età della realtà 33

1.5.6. L'età del web 33

1.6. Caratteristiche del mercato dei media italiano **34**

Capitolo 2. La convergenza e il nuovo modello d'impresa **37**

2.1. La rivoluzione digitale **37**

2.2. La convergenza multimediale 39
2.2.1. Le fasi della convergenza 40
2.2.2. La nuova catena del valore 41
2.2.3. User generated content 45
2.3. I nuovi modelli di business emergenti 48
2.3.1. Il passaggio dall'analogico al digitale terrestre 49
2.3.2. Il nuovo modello economico 52
2.3.3. La connected television 56
2.4. Il fenomeno della Social Tv e i nuovi consumatori 60
2.4.1. La Social Tv 61
2.4.2. La pratica del multiscreening 64
2.4.3. La nuova generazione di consumatori 65
2.4.4. Focus Social Tv in Italia 68
Capitolo 3. Il caso Netflix in Italia 71
3.1. Il modello di business di Netflix 71
3.1.1. La storia di Netflix 72
3.1.2. Evoluzione internazionale 76
3.1.3. Analisi SWOT 77
3.1.4. Il passaggio dal palinsesto all'algoritmo 80
3.2. L'ingresso di Netflix in Italia 81
3.2.1. Le problematiche del contesto Italiano 82
3.2.2. Il mercato del Video on demand (Vod) in Italia 85
3.3. Analisi della concorrenza 87
3.3.1. Sky – Now TV 88
3.3.2. Mediaset – Infinity 89
3.3.3. Chili Tv 91
3.3.4. Telecom – Tim Vision 92
Capitolo 4. La ricerca empirica: L'evoluzione delle abitudini di consumo televisivo in Italia 96
4.1. Il disegno di ricerca 96
4.1.1. Prima domanda empirica 98
4.1.2. Seconda domanda empirica 99

4.1.3. Il metodo utilizzato: il questionario 100
4.1.4. Il campionamento e la tecnica di diffusione 106
4.2. Analisi dei risultati 111
4.2.1. Analisi delle abitudini di consumo del nuovo telespettatore 111
4.2.2. Analisi dell'ingresso di Netflix nel mercato italiano 120
4.2.3. Analisi del nuovo ruolo della televisione 124
Conclusioni 131
Bibliografia e Sitografia 135
Appendice A: Il questionario 144

INDICE FIGURE

Figura 1-1 Ricavi suddivisi per tipologia di fonte di finanziamento 5
Figura 1-2 Ricavi suddivisi per modello d'impresa..... 6
Figura 1-3 Incidenza percentuale dei ricavi per operatore..... 6
Figura 1-4 Il modello delle cinque forza di Porter..... 11
Figura 1-5 Il continuum tra le strategie di produzione 17
Figura 1-6 I tre modelli economici televisivi..... 24
Figura 2-1 Le fasi della convergenza multimediale..... 40
Figura 2-2 La catena del valore del broadcasting 41
Figura 2-3 La catena del valore del broadband..... 42
Figura 2-4 La coda lunga 52
Figura 2-5 Matrice delle strategie di programmazione..... 54
Figura 2-6 I modelli televisivi emergenti..... 56
Figura 2-7 Mappa di posizionamento delle piattaforme emergenti 60
Figura 2-8 Tassonomia degli scenari di Social Tv..... 63
Figura 2-9 Dati in percentuale circa l'utilizzo di smartphone e tablet durante la fruizione della TV 64
Figura 2-10 Gli schermi oltre la televisione della Gen X 67
Figura 2-11 Il multiscreening dei Millennials 67
Figura 2-12 La Tv come secondo schermo per la Gen X 68
Figura 2-13 Social Tv in Italia nel 2015 70
Figura 3-1 Modello Canvas prima fase di Netflix 73
Figura 3-2 Modello Canvas seconda fase di Netflix..... 74
Figura 3-3 Modello Canvas terza fase di Netflix..... 75
Figura 3-4 Ricavi per area geografica dal 2010-2014 (dati in percentuale) 77
Figura 3-5 Confronto della banda larga fra paesi EU 82
Figura 3-6 Ricavi in mUSD del servizio on demand in Italia. (2014-2020)..... 86
Figura 3-7 Tassi di crescita annuale Tvod e Svod in Italia..... 86
Figura 3-8 Indice di penetrazione dei servizi Video on demand in Italia. (2014-2020). 87
Figura 3-9 Now Tv Box..... 88
Figura 3-10 I ticket di Now Tv 89

Figura 3-11 Il set top box di Tim Vision 93
Figura 3-12 Mappa di posizionamento dei quattro player italiani di Svod..... 94
Figura 4-1 Composizione del campione 107
Figura 4-2 Distribuzione dei rispondenti per fasce d'età..... 107
Figura 4-3 Campione suddiviso per sesso e per età..... 108
Figura 4-4 Campione suddiviso per regione..... 109
Figura 4-5 Composizione del campione suddiviso per tipo di occupazione 110
Figura 4-6 Composizione del campione suddiviso per titolo di studio 111
Figura 4-7 Ore medie trascorse a guardare la tv..... 112
Figura 4-8 Distribuzione delle ore trascorse a guardare la tv secondo le generazioni . 112
Figura 4-9 Evoluzione del consumo televisivo da una decina di anni a questa parte... 113
Figura 4-10 I contenuti più seguiti in televisione 114
Figura 4-11 I device preferiti dai Millennials..... 114
Figura 4-12 I device preferiti dalla Generazione X e dei Baby Boomers..... 115
Figura 4-13 Il fenomeno della Social TV 116
Figura 4-14 Conoscenza di Netflix..... 120
Figura 4-15 Parte del campione che conosce Netflix suddiviso per generazione e per sesso 120
Figura 4-16 Penetrazione Netflix nel campione di riferimento 121
Figura 4-17 Composizione del cluster rappresentate gli utenti di Netflix 122
Figura 4-18 I contenuti preferiti dagli utenti..... 122
Figura 4-19 I device preferiti dal campione per la visione di Netflix..... 123
Figura 4-20 L'evoluzione del mondo dell'entertainment in Italia..... 126

INDICE TABELLE

Tabella 1-1 Valore del mercato televisivo italiano 4
Tabella 1-2 Fasi della filiera televisiva 15
Tabella 1-3 Matrice programmi audiovisivi 16
Tabella 1-4 Confronto tra i tre modelli di business televisivi 29
Tabella 3-1 Swot Analysis di Netflix 78
Tabella 3-2 L'evoluzione del consumo televisivo italiano. Anni 2002-2015, valori in percentuale 83
Tabella 3-3 Confronto offerte dei principali player italiani di SVOD 93
Tabella 4-1 Distribuzione delle unità statistiche secondo la generazione di appartenenza 108
Tabella 4-2 Composizione campione suddiviso per regione di residenza 109
Tabella 4-3 Rispondenti non soddisfatti del palinsesto offerto dalla televisione tradizionale 117
Tabella 4-4 Scarsa compatibilità fra gli orari dei palinsesti e il tempo libero dei telespettatori 118
Tabella 4-5 Preferenza per la fruizione di film e serie tv dei siti streaming gratuiti piuttosto che la tv 119
Tabella 4-6 Abbonamenti a Pay Tv e Streaming Tv oltre a Netflix (con dati in percentuale) 124

INTRODUZIONE

La presente tesi si propone l'obiettivo di analizzare l'evoluzione del settore televisivo italiano e in particolar modo studiare le conseguenze determinate dalla rivoluzione digitale che nell'ultimo ventennio si è imbattuta su tale comparto e che ha causato, in primo luogo, la trasformazione di tutti i contenuti (testo, audio, video) in un unico codice binario (0-1), e in secondo luogo, il passaggio dalla rete analogica a quella digitale (Prario, 2005). Nello specifico, si ha l'intento di studiare i cambiamenti dei modelli di business delle imprese, le nuove offerte riguardanti i palinsesti, e inoltre si vuole individuare il nuovo ruolo assunto della "televisione tradizionale" rispetto ai *new comer* che attualmente operano nel mondo dell'*entertainment.* In particolar modo si è studiato Netflix, il colosso americano della streaming tv che ad ottobre 2015 ha fatto il suo ingresso nel mercato italiano, modificando e ridisegnando gli equilibri del mercato.
Dopo aver evidenziato le novità dal lato dell'offerta il focus passerà al lato della domanda, si analizzerà quindi il profilo del consumatore. Con la nascita di internet come mezzo di comunicazione e grazie alle innovazioni tecnologiche che hanno comportato il proliferare di nuovi device, l'utente ha a disposizione numerose alternative al televisore. Inizia, così, a diffondersi una nuova figura di telespettatore: un telespettatore critico, selettivo e con maggiore potere decisionale, avendo a disposizione molti più canali rispetto agli inizi, ora è in grado di scegliere cosa guardare; si ha un telespettatore competente, poiché possiede uno strumento potentissimo: il web; ed è diventato inevitabilmente un utente esigente, infatti non si accontenta più dei programmi di scarsa qualità, richiede servizi migliori e personalizzabili secondo le proprie esigenze (Gianotti, 2012). Si è verificata quindi una trasformazione del telespettatore da passivo ad attivo, che ha determinato la nascita di nuove esperienze di consumo televisivo.

Al fine di raggiungere gli obiettivi preposti per la stesura del presente elaborato, lo studio si è sviluppato in due fasi: la prima riguardante l'analisi della letteratura attuale inerente lo scenario televisivo italiano; la seconda fase ha previsto una ricerca quantitativa svolta attraverso la diffusione di un questionario a un campione composto da 280 unità statistiche.

Il lavoro inizia con l'analisi del settore televisivo, nel quale vi è la descrizione dello scenario attuale riguardante la redditività del settore e i principali player, la definizione della struttura della filiera con le sue relative decisioni strategiche e lo studio dei tre modelli di business tradizionali (ovvero il modello pubblico, commerciale e a pagamento). A conclusione della prima parte vi è un approfondimento sulla storia televisiva italiana dall'età dell'innocenza fino all'attuale età del web.

Successivamente si è sviluppato il tema della convergenza multimediale, iniziando da uno studio dei driver che hanno permesso l'avvio della rivoluzione digitale, si è esaminata la convergenza dal punto di vista tecnologico, industriale e commerciale, fino ad individuare il nuovo modello economico, caratterizzato da una struttura ibrida la quale integra alla struttura tradizionale innovative forme di consumo televisivo. Inoltre, si sono affrontate tutte le conseguenze derivate dalla digitalizzazione e quindi i nuovi trend riguardanti la Social Tv, il fenomeno del *multi-screening* e la nascita di una nuova generazione di telespettatori, chiamati "*content connoisseurs"* (Bacon, 2016).

Volendo approfondire la conoscenza delle nuove abitudini di consumo dei telespettatori nell'attuale ecosistema multimediale, si è voluto analizzare lo sbarco del grande colosso della *streaming tv* americana nel mercato italiano, esaminandone anche la sua evoluzione da semplice fornitore californiano di noleggio Dvd a *streaming tv* mondiale. L'ingresso nello scenario italiano non è stata un'operazione semplice, in tale capitolo sono state descritte le molteplici difficoltà che l'azienda di Los Gatos ha dovuto affrontare, tra le quali: l'arretratezza infrastrutturale, l'alto tasso di anzianità dei telespettatori, ed infine la vasta offerta gratuita di contenuti di intrattenimento.

Infine, con lo scopo di fornire un approccio pratico allo studio, si è descritta la ricerca effettuata per la stesura del presente elaborato: sono state definite le domande empiriche alla base della *survey* e il disegno di ricerca, ovvero il tipo strumento utilizzato, la struttura del questionario, il target e il campionamento; inoltre sono state riportate le analisi dei risultati ottenuti dalla diffusione del questionario nel campione di riferimento e le relative conclusioni.

Capitolo 1. ANALISI DEL SETTORE TELEVISIVO

Il primo capitolo si propone di studiare lo scenario del mercato televisivo italiano. Dopo un'analisi circa il valore del settore e la sua evoluzione dell'ultimo decennio, il capitolo mira ad analizzare la televisione come impresa televisiva. È stata posta particolare attenzione alla definizione del prodotto televisivo e al suo processo di produzione e distribuzione. Si sono approfonditi i tre modelli di business delle emittenti con l'analisi delle relative similitudini e differenze e, per concludere il capitolo, l'ultimo paragrafo è stato dedicato all'evoluzione della televisione italiana, dalla sua nascita ad oggi. Questo primo studio consente di comprendere le dinamiche che hanno caratterizzato per sessant'anni il mercato della televisione italiana e di individuare quali sono i driver che hanno permesso l'avvio alla digitalizzazione del mercato.

1.1. Definizione di settore e di impresa televisiva

L'economia dei media è la disciplina che studia le attività di produzione, distribuzione e vendita di contenuti editoriali svolte da imprese private e pubbliche, attive nel campo dell'informazione e della comunicazione. Tra i più importanti mezzi di comunicazione di massa oggetto di studio di tale branca, la televisione ha assunto con il tempo una posizione di centralità nei processi economici, sociali e politici, rappresentando il principale strumento di socializzazione nel mondo contemporaneo (Gambaro e Silva, 1992). La televisione è lo strumento di comunicazione con il più alto tasso di penetrazione in tutto il mondo, facendo riferimento ai paesi industrializzati il tasso di penetrazione è pari circa al 99% della popolazione. Inoltre, rispetto ad altre innovazioni tecnologiche nel campo della comunicazione è quella che ha richiesto il minor tempo di adozione, ad esempio il piccolo schermo per raggiungere la metà della popolazione statunitense ha impiegato 8 anni, seguita dalla radio 9 anni, cellulari 11 anni, laptop 17 anni etc. (Hurley e Keller, 1999). Un altro elemento che fa percepire l'importanza raggiunta negli anni da tale mezzo è la sua potenzialità come diffusore di informazioni, uno studio ha dimostrato che "nel 2007 in Italia il 93,8% delle persone guarda la

televisione ogni giorno, il 62,8% ascolta la radio ogni giorno, il 58,1% legge i quotidiani almeno una volta a settimana, il 48,8% va al cinema almeno una volta all'anno, il 43,2% legge almeno un libro in un anno, il 21% va a teatro una volta all'anno" (Demattè e Perretti 2009, p. X). Che tipo di evoluzione subiranno queste statistiche? La fruizione della televisione cambierà? Cambieranno i modi e soprattutto la quantità delle ore trascorse davanti al piccolo schermo? Le risposte a queste domande si scopriranno nei prossimi capitoli.

D'ora in avanti non si parlerà solo di televisione intesa come mero mezzo di comunicazione e informazione, ma di impresa televisiva. Il mercato televisivo nasce, se e solo se, attività di produzione e di distribuzione di contenuti editoriali sono seguiti da attività di vendita e quindi se vi è uno scambio monetario (Demattè e Perretti, 2009). Per poter capire le dinamiche e la struttura dell'impresa televisiva bisogna prima di tutto considerare il contesto nel quale opera, dal quale inevitabilmente è influenzata e che di conseguenza influenza. Tale ambiente è il settore audiovisivo, i cui confini sono definiti dalla classificazione delle attività economiche ATECO 2007 (versione nazionale della nomenclatura europea NACE Rev.2); le emittenti che operano in tale settore rientrano all'interno della categoria 92.11.00 "Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi" e svolgono le seguenti attività: produzione di film, video, programmi televisivi (serie televisive, documentari) o spot pubblicitari per la TV. Nella relazione annuale del 2015 l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (d'ora in avanti AGCOM) dichiara che nel 2014 il comparto radio televisivo in Italia ha rappresentato lo 0,50 % del PIL con un ammontare di ricavi pari a 8,5 miliardi di Euro.

Tabella 1-1 Valore del mercato televisivo italiano

ANNO	€ MILIARDI	% CRESCITA
2010	9,2	
2011	9,1	1,3%
2012	8,2	9,5%
2013	8,2	0,1%
2014	8,5	0,5%

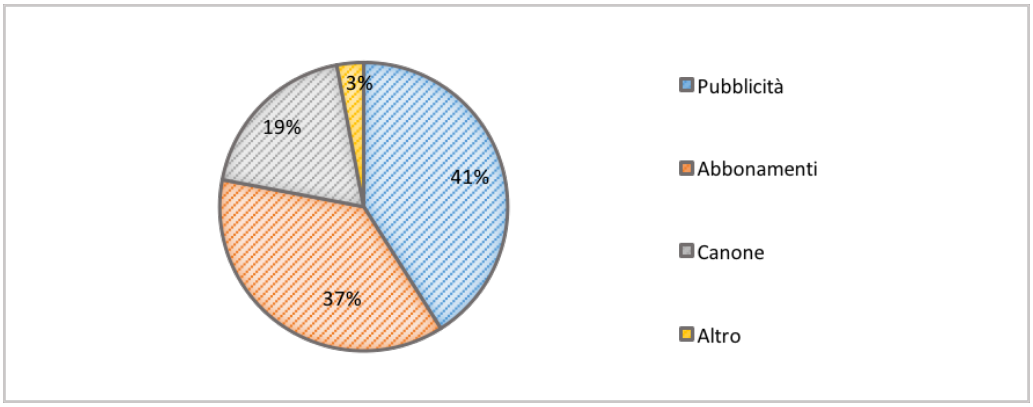
Fonte: MarketLine, 2015, p. 8.

Dal 2010 si nota (Tabella 1.1) che il settore è in una fase di recessione e le cause sono riconducibili principalmente a due fattori: la crisi economico-finanziaria che ha colpito

le imprese televisive ormai da qualche anno e la recente crisi strutturale, data dalla crescita esponenziale dell'offerta di contenuti su internet che ha portato alla maturità i "media classici". La relazione riporta che negli ultimi cinque anni il settore dell'informazione, composto da quotidiani, tv e radio, ha perso più di 2 miliardi di euro; tale fase recessiva ha incentivato le imprese ad adottare strategie espansive di differenziazione adeguandosi così ai cambiamenti del mercato; un leggero miglioramento si verificherà, secondo l'analisi di mercato svolta da MarketLine (2015), nel 2019.

Se operiamo una distinzione dei ricavi prodotti nell'anno 2014 in Italia notiamo che al primo posto vi è la pubblicità (41%), successivamente a coprire il 37% si trovano gli abbonamenti alle *pay-tv*, seguiti dal canone (19%) ed infine il 3% residuo è generato da contributi pubblici (Figura 1.1).

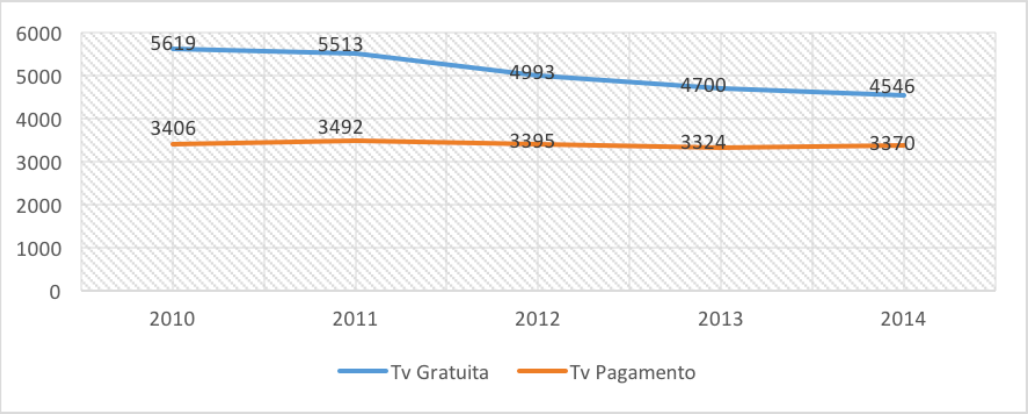
Figura 1-1 Ricavi suddivisi per tipologia di fonte di finanziamento



Fonte: Elaborazione personale da Relazione annuale AGCOM, 2015, p.76.

Distinguendo invece il fatturato in base al modello dell'impresa televisiva, in chiaro o a pagamento, osserviamo che nel 2014 il modello d'impresa gratuito ha prodotto ricavi per 4,5 miliardi di euro, di cui il 64% è derivato dalla raccolta pubblicitaria e il 33% dal canone, per contro il modello di business a pagamento ha generato 3,4 miliardi di euro di cui l'89% è derivato dalla vendita di abbonamenti. È importante sottolineare che tale disparità negli ultimi anni si è assottigliata a causa soprattutto all'andamento negativo della televisione in chiaro (Figura 1.2).

Figura 1-2 Ricavi suddivisi per modello d'impresa

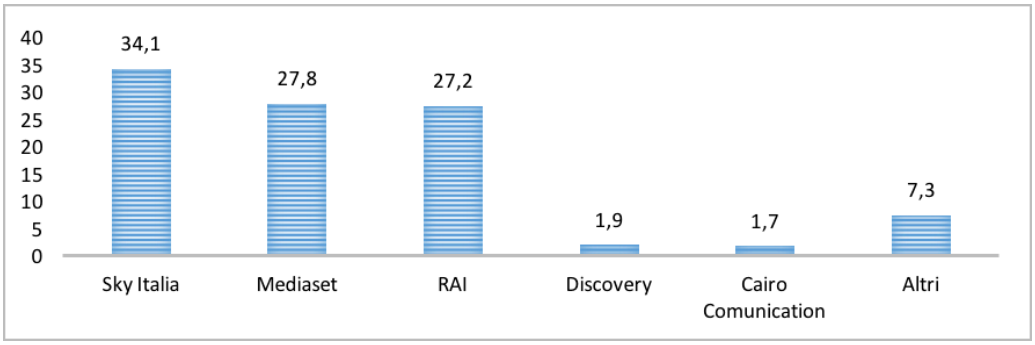


Fonte: Relazione annuale AGCOM, 2015, p.77.

1.1.1. I principali player italiani

Il settore si contraddistingue dalla sua nascita per un alto livello di concentrazione, a seguito della relazione annuale del 2015 svolta da AGCOM sul settore televisivo, si evince che nel mercato vi operano principalmente tre grandi gruppi: 21st Century Fox/Sky Italia, Mediaset e Rai, insieme detengono quasi il 90% dei ricavi totali, il restante 10% è composto dai gruppi Discovery e Cairo Communication e tutte le emittenti locali di piccole dimensioni (Figura 1.3).

Figura 1-3 Incidenza percentuale dei ricavi per operatore



Fonte: Relazione annuale AGCOM, 2015, p.77.

Se effettuiamo una ripartizione fra il modello gratuito e a pagamento, i maggiori esponenti del comparto in chiaro sono: la Rai, la cui quota supera il 47%, successivamente Mediaset con circa il 35% ed infine Discovery e Cairo Communication

con valori entrambi inferiori al 3%. Per quanto riguarda il comparto a pagamento troviamo la già citata Mediaset che con *Premium* raggiunge una quota di mercato pari al 19% e soprattutto il *leader* nelle *pay tv* 21st Century Fox/Sky Italia con una quota superiore all'80%.

1.1.2. Dimensione geografica

Nel mercato televisivo si distinguono due tipologie di emittenti: locali-nazionali e internazionali; l'ampiezza del mercato rappresenta un dato importante in quanto permette di definire in primo luogo il bacino di telespettatori e acquirenti al quale l'impresa si rivolge, successivamente la struttura e la programmazione del palinsesto, ed infine le dimensioni delle fonti di finanziamento (Demattè e Perretti, 2009).
L'emittente locale grazie alle sue piccole dimensioni è in grado di offrire un palinsesto coerente con gli orari, gli interessi, le abitudini e lo stile di vita della comunità in cui è inserita e soprattutto può produrre contenuti legati alla realtà provinciale e regionale che imprese di grandi dimensioni non sarebbero in grado di offrire. L'impresa locale spesso adotta un modello di business commerciale e può decidere di appartenere ad un network o rimanere indipendente, le emittenti affiliate ad una rete possiedono due diverse programmazioni, la propria locale e una nazionale fornita dal network dietro il pagamento di un compenso. In Italia, secondo l'analisi conoscitiva svolta da AGCOM, vi sono otto gruppi televisivi che operano attraverso tredici emittenti nazionali e circa 600 emittenti locali, di cui quasi la maggior parte caratterizzati da una situazione economica precaria.

Per contro, l'emittente internazionale pur disponendo di maggiori fonti di finanziamento, possiede a causa della sua vastità numerosi svantaggi: in primo luogo, essa, operando su diversi meridiani e quindi su diversi fusi orari, è obbligata a trasmettere il palinsesto in modo differenziato. A complicare la situazione oltre ai limiti geografici subentrano anche i limiti linguistici, sociali e culturali, infatti è importante sottolineare che ogni paese possiede le proprie abitudini di consumo televisivo oltre che una ripartizione del tempo libero differente; inevitabilmente l'impresa internazionale nella programmazione del proprio palinsesto deve considerare tutti questi vincoli. L'impresa internazionale si distingue in emittente televisiva multinazionale ed emittente

televisiva globale e può assumere forma pubblica, commerciale o a pagamento. L'impresa multinazionale opera in più paesi e offre una programmazione differenziata per ogni nazione, in base a questo criterio per tale emittente è importante essere presente in paesi simili soprattutto in termini culturali. L'emittente globale, al contrario, opera in più paesi, ma con lo stesso palinsesto, in questo caso si pone particolare attenzione alle somiglianze dei diversi luoghi, la programmazione infatti si baserà su contenuti omogenei in grado di soddisfare un'ampia fetta di telespettatori (Demattè e Perretti, 2009).

1.1.3. Il prodotto televisivo

Il prodotto televisivo consiste nella programmazione di un palinsesto, ovvero la pianificazione di una sequenza temporale di programmi definita seguendo gli obiettivi economici e culturali propri dell'impresa e secondo le analisi di mercato di tipo quantitativo e qualitativo svolte. Affinché la programmazione sia coerente con il target scelto, è importante ricordare che la fruizione della televisione avviene all'interno del contesto domestico e che l'opportunità di consumare un prodotto televisivo dipende dalla presenza, davanti al piccolo schermo, del telespettatore. In realtà questi vincoli al giorno d'oggi sono stati in parte superati in quanto il consumo dei contenuti audiovisivi ha subito notevoli trasformazioni che analizzeremo nei prossimi capitoli.

La tradizionale offerta televisiva si compone di:

- programmi di informazione;
- fiction: film, telefilm, cartoni animati;
- programmi di intrattenimento: quiz, talk-show, programmi per ragazzi, concerti;
- sport;
- programmi culturali: programmi educativi, documentari;
- pubblicità e programmi di promozione: spot, televendite, promozioni;

Come ben si nota dal grado di differenziazione dell'offerta, l'impresa televisiva si propone di essere oltre un mezzo di comunicazione anche uno strumento di intrattenimento e formazione, entrando così in concorrenza con le numerose industrie appartenenti al settore dei media (Demattè e Perretti, 1997).

I palinsesti offerti dalle emittenti televisive, come riporta Prario (2005), sono caratterizzati da 7 peculiarità economiche, quali:

1. non escludibilità: la trasmissione di un programma avviene contemporaneamente in tutte le case, di una certa area di ricezione, dotate di un apparecchio televisivo;
2. immaterialità: il bene offerto dall'impresa televisiva è intangibile, si tratta infatti di contenuti editoriali informativi e d'intrattenimento;
3. breve durata: i classici programmi televisivi, detti anche di *flusso*, sono prodotti che esauriscono il loro valore nel momento in cui vengono visti, hanno quindi una durata molto breve a differenza dei programmi di *stock* (film, seriale) la cui trasmissione può essere ripetuta nel tempo, allungando quindi il ciclo di vita del prodotto;
4. non alternatività: il prodotto televisivo è caratterizzato da un tipico elemento del bene pubblico, non esiste la rivalità nel consumo. "Il programma televisivo non viene distrutto dall'atto del consumo. Se si guarda un programma televisivo non si diminuisce l'altrui possibilità di vederlo" (Prario 2005, p.23);
5. novità: una delle finalità principali dei contenuti editoriali è la diffusione delle informazioni, l'informazione per essere attrattiva deve essere nuova, altrimenti perde di valore;
6. costi marginali quasi nulli: come tutti i beni culturali, il costo sostenuto dal produttore per fornire un'unità aggiuntiva è quasi pari a zero;
7. rapida innovazione produttiva: peculiarità dell'industria dei media è la presenza di un'innovazione continua, condizione necessaria per l'esistenza dell'impresa televisiva.

1.2. Redditività del settore

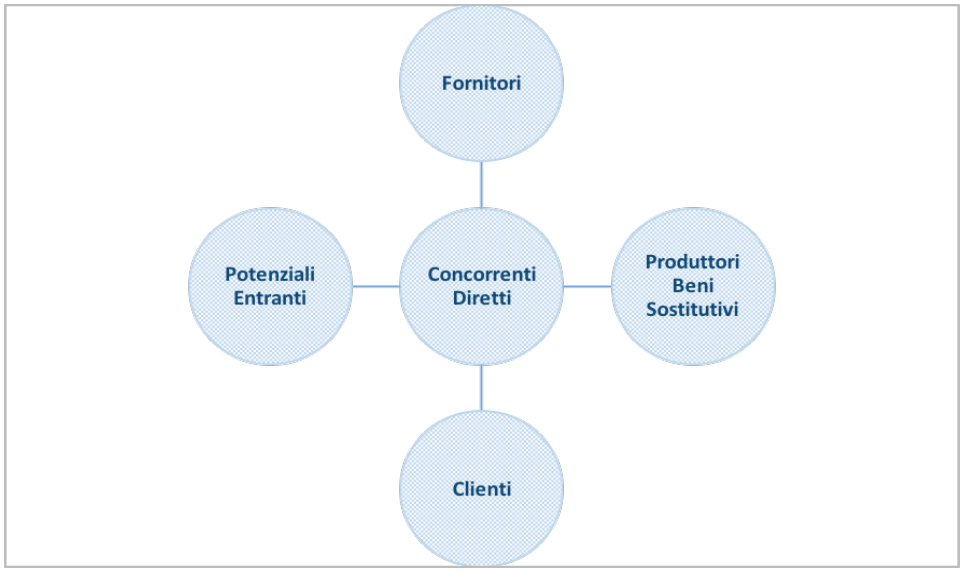
Per analizzare l'attrattività di un settore è necessario studiare i comportamenti delle aziende che lo compongono e in particolar modo individuare come una singola impresa contribuisce alle dinamiche competitive; alla base di ciò è nata la teoria "Struttura-comportamenti-risultati" che spiega come la struttura dell'ambiente possa influenzare i comportamenti dei singoli operatori e di conseguenza i risultati del settore (Grant, 1991).

Il modello si sviluppa attraverso tre variabili: il livello di concentrazione del settore, che dipende dal numero dei player che vi operano, la struttura dei costi all'aumentare della quantità prodotta ed infine le barriere all'entrata, che limitano l'accesso al mercato ai nuovi operatori. Tale teoria però non considera né l'evoluzione del settore né le trasformazioni che possono subire le singole imprese nel tempo, limitando così la sua applicabilità.

Un'ulteriore teoria idonea a studiare l'attrattività del mercato è il modello delle cinque forze di Porter, esso consente di valutare la redditività del settore attraverso cinque forze competitive, ovvero: i concorrenti diretti, i potenziali entranti, i produttori di beni sostitutivi, i clienti e i fornitori, definendo così la cosiddetta "concorrenza allargata" (Porter, 1982).

Si analizzano di seguito le singole componenti del modello, ricordando che le prime tre forze rappresentano le potenziali minacce dirette, che nella rappresentazione grafica (Figura 1.4) corrispondono alle forze orizzontali, mentre le successive due si riferiscono alle minacce indirette o forze verticali.

Figura 1-4 Il modello delle cinque forza di Porter



Fonte: Elaborazione personale da Porter, 1982.

1.2.1. I concorrenti diretti

Negli ultimi anni, grazie allo sviluppo della tecnologia digitale e ad un maggior grado di apertura legislativa, si è verificato un grosso cambiamento nello sfondo competitivo del settore televisivo. Da un ambiente con un alto grado di concentrazione caratterizzato da poche ma grosse emittenti, recentemente si è verificato un aumento del grado di competitività a causa dell'ingresso di "*new comer*". A sostegno di ciò, AGCOM riporta nel bilancio di mandato (2005-2012) che negli ultimi anni l'indice di concentrazione *Herfindahl Hirschman*[1], sia per quanto riguarda il comparto a pagamento che in chiaro, è diminuito; da 4.100 punti registrati nel 2005 si è passati a 3700 punti nel 2010, verificando quindi una riduzione del 10%.

I nuovi operatori si distinguono dai *player* tradizionali grazie al loro modello di business: offrono infatti un palinsesto tematico e segmentato rivolgendosi ad un target selezionato e di nicchia. Questa strategia orientata alla conquista di piccole frazioni di audience ha portato ad una forte frammentazione del pubblico e ad una nuova tendenza:

[1] L'indice di concentrazione Herfindahl Hirschman, detto anche HHI, consente di calcolare la concentrazione di un settore, esso si calcola mediante la somma del quadrato delle quote di mercato di ciascuna impresa appartenente al settore di riferimento (Pepall, Richards, Norman, e Calzolari, 2013). Nel caso del settore televisivo, pur essendosi abbassato negli ultimi anni, l'indice si è registrato oltre la soglia dei 2500 punti, rappresentando un mercato fortemente concentrato.

grazie al proliferare di programmazioni tematiche e specifiche il consumatore oggi è in grado di scegliere di guardare solo ciò che gli interessa, diventando sempre più critico e difficile da fidelizzare.

1.2.2. I potenziali entranti

La minaccia di concorrenti potenziali dipende dalle barriere all'entrata, ovvero tutti quei vincoli che un'impresa non appartenente al mercato deve sostenere per potervi accedere; al diminuire dei vincoli, costi e rischi, la probabilità che entrino nuovi *player* aumenta e viceversa.

Come anticipato nel paragrafo precedente, l'evoluzione della tecnologia digitale, la frammentazione dell'audience, la maggiore apertura legislativa, l'avvento di nuovi canali distributivi per i contenuti audio-video, la nascita di nuovi bisogni dei consumatori hanno comportato la riduzione delle barriere all'entrata, determinando di conseguenza l'incremento della minaccia di potenziali entranti nel comparto televisivo.

Attuando una strategia di entrata orientata alla conquista di piccole nicchie di audience e utilizzando i nuovi canali di distribuzione, le nuove imprese emergenti, come le recenti piattaforme digitali, web tv, mobile tv, riescono ad inserirsi nel settore senza la necessità di grossi investimenti iniziali e soprattutto senza scontrarsi direttamente con i colossi della televisione italiana come Rai, Mediaset.

Tutte quelle emittenti esterne al mercato che tentano di entrare nel settore vengono definite potenziali entranti e potrebbero essere responsabili di importanti cambiamenti, come ad esempio: potrebbero comportare l'introduzione di novità e di nuove capacità, l'acquisizione di quote di mercato e quindi cambiamenti in termini di concentrazione, variazioni (spesso in riduzione) di prezzi e anche variazione dei margini di profitto.

1.2.3. I produttori dei beni sostitutivi

I produttori di beni sostitutivi sono coloro che offrono beni diversi rispetto a quelli presenti sul mercato, ma che soddisfano lo stesso bisogno di una categoria di soggetti.

L'esistenza di beni sostitutivi limita la redditività del settore poiché influenza la disponibilità a pagare dei consumatori, in presenza di un'offerta ristretta il consumatore ha una limitata possibilità di scelta e quindi è disposto a pagare un prezzo superiore, se invece l'offerta di prodotti che soddisfano lo stesso bisogno è molto vasta, la domanda

sarà decisamente più elastica, e quindi il cliente sarà molto più attento alle piccole variazioni di prezzo (Prario, 2005).

Il prodotto televisivo è minacciato dalla presenza di numerosi prodotti sostitutivi, tale concorrenza fa riferimento sia all'impiego di tempo libero che l'offerta di spazi pubblicitari, questi prodotti si distinguono in:

a) prodotti offerti dai tradizionali media diversi dalla televisione, come: cinema, stampa, radio, videogame;
b) in generale Internet, prodotto sostitutivo per eccellenza della televisione. In particolar modo recentemente, il prodotto televisivo si è dovuto scontrare con i nuovi canali che distribuiscono contenuti audiovisivi come web tv, mobile tv, home entertainment, nati dallo sviluppo tecnologico che ha caratterizzato quest'ultimo decennio.

"Per farsi un'idea dell'importanza di Internet come prodotto sostitutivo della televisione, basti pensare che negli ultimi due anni, come osserva Mondomatica, si è passati in Europa da 41milioni di utenti a 148 milioni. Secondo quanto riporta uno studio di Andersen Consulting, il 44% degli utenti Internet ha diminuito il proprio tempo trascorso davanti al televisore" (Prario 2005, p.79).

1.2.4. Il potere contrattuale dei clienti

Per definire il potere contrattuale dei clienti è importante prima chiarire il significato di "cliente" nel contesto televisivo; se si considera il modello televisivo pubblico e commerciale la figura del "cliente" è rappresentata da due soggetti ben distinti: l'acquirente, quindi colui che paga un prezzo per ottenere uno spazio televisivo nel quale poter pubblicizzare il proprio prodotto e il proprio brand (inserzionista) e il consumatore, colui che è il destinatario finale del palinsesto (telespettatore) (Prario, 2005). Tali figure, invece, si uniscono in un'unica persona quando si parla di modello televisivo a pagamento perché in questo caso il cliente acquista per consumare.

Inizialmente, con la televisione pubblica e commerciale, il potere contrattuale del consumatore era praticamente assente, in quanto aveva solamente la possibilità di non guardare un canale, con l'avvento della televisione a pagamento lo scenario è decisamente cambiato. È nato un nuovo modo di fruire il prodotto televisivo, il cliente

non è più passivo, è colui che sceglie, ed è addirittura disposto a pagare un prezzo pur di decidere quale contenuto vedere. Questo fenomeno ha determinato la nascita del vero potere contrattuale del cliente nel contesto televisivo.
Per quanto concerne il "cliente" inteso come inserzionista, al giorno d'oggi si verifica una situazione di forte concorrenza in quanto sono aumentati in modo esponenziale i mezzi con il quale un'azienda può raggiungere i propri consumatori, determinando così una maggiore forza contrattuale della clientela (Prario, 2005).

1.2.5. Il potere contrattuale dei fornitori

Nel comparto televisivo il ruolo svolto dai fornitori è fondamentale, essi definiscono i prezzi e la qualità dei contenuti, detengono quindi un forte potere contrattuale.
L'aumento della numerosità di player sul mercato ha concesso ai fornitori la possibilità di scegliere, determinando un rischio di costi di riconversione per i clienti prima mai considerati. I fornitori inoltre hanno la possibilità di integrarsi a valle, distribuendo in prima persona i propri contenuti, diventando così concorrenti diretti delle aziende televisive.
Le stesse emittenti, per cercare di sopperire a tali rischi, possono però attuare dei comportamenti strategici che permettono di ridurre il potere contrattuale delle imprese a monte, semplicemente rivolgendosi a fornitori sempre diversi o svolgendo esse stesse la produzione di contenuti (Prario, 2005).

1.3. Struttura della filiera televisiva

Al fine di creare il palinsesto e di renderlo visibile ai telespettatori, l'industria televisiva organizza le proprie attività in un ciclo economico composto da tre fasi principali: la produzione dei programmi audiovisivi, l'organizzazione del palinsesto ed infine la trasmissione. Tali fasi, in assenza di integrazione verticale, vengono svolte da tre specifici e distinti soggetti economici, quali: impresa di produzione, impresa televisiva e impresa di telecomunicazione (Tabella 1.2).

Ad operare in tale comparto, oltre alle imprese già indicate, vi sono altri soggetti economici e istituzionali altrettanto importanti come: lo Stato, inteso come organismo che definisce la regolamentazione del settore, le concessionarie di pubblicità che svolgono un ruolo da intermediario tra gli inserzionisti e le emittenti televisive ed infine gli istituti di rilevazione dell'audience (Demattè e Perretti, 2009).

Tabella 1-2 Fasi della filiera televisiva

PRODUZIONE	ORGANIZZAZIONE	TRASMISSIONE
Impresa di produzione audiovisiva	Impresa televisiva	Impresa di telecomunicazione

Fonte: Prario, 2005, p.27

Ponendo l'impresa televisiva al centro del nostro studio, si individuano due importanti attività: a monte l'attività di produzione del prodotto televisivo e a valle l'attività di distribuzione.

Al variare del modello di business dell'impresa, però, le fasi possono assumere peculiarità economiche ed organizzative diverse, si possono infatti verificare fenomeni di integrazione.

1.3.1. Attività di produzione

Elemento fondamentale per la realizzazione di un palinsesto televisivo è il programma audiovisivo, esso viene classificato in base al mercato di sbocco, la televisione in questo caso può essere identificata come primo canale di sbocco o canale successivo, e secondo la logica di programmazione, ovvero con finalità cinematografica o finalità televisiva. Inserendo queste caratteristiche in una matrice (Tabella 1.3) si individuano quattro differenti categorie: 1) i film, 2) la fiction, 3) i programmi tv e 4) lo sport.

Tabella 1-3 Matrice programmi audiovisivi

		MERCATO DI SBOCCO	
		PRIMARIO	SECONDARIO
LOGICA DI PRODUZIONE	*CINEMA*	*Fiction*	*Film*
	TV	*Programmi TV*	*Sport*

Fonte: Dematté e Perretti, 2009, p. 66

Seguendo la logica di produzione orientata al cinema, Fiction e Film sono entrambi caratterizzati dalla particolarità di essere registrati e di seguire una sceneggiatura che coinvolge diversi attori. I film, in particolar modo, sono destinati in prima battuta al mercato cinematografico e solo successivamente vengono diffusi in televisione, per tale motivo vengono definiti prodotti ad utilità ripetuta poiché il valore non si esaurisce al primo utilizzo, ma il prodotto può essere riproposto più volte in canali diversi. Le fiction, invece, come primo canale di sbocco hanno il piccolo schermo; si individuano due diverse categorie: i prodotti singoli che si limitano ad un solo episodio e i prodotti seriali. I prodotti seriali hanno la peculiarità di avere o una continuità per quanto riguarda il cast di personaggi, e in questo caso prendono il nome di *sitcom,* o una continuità sia in termini di cast (di alcuni o tutti gli attori), ma specialmente in termini di narrazione e nella fattispecie si parla di mini-serie, serie televisiva o di soap-opera a secondo del numero di puntate, della struttura e della qualità della produzione.

Ogni tipologia di contenuto possiede, a causa delle proprie peculiarità, una diversa collocazione nelle fasce orarie di un palinsesto, ad esempio: le sitcom essendo episodi senza una continuità narrativa e dove non viene richiesta una conoscenza pregressa, vengono trasmesse nel pre-serale e al prime-time in quanto in tali fasce vi è un pubblico piuttosto volatile, in grado di apprezzare ugualmente il prodotto.

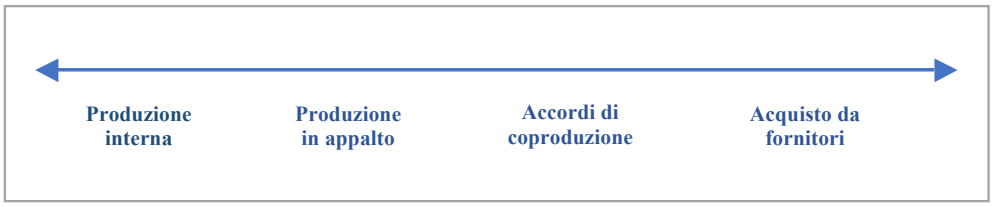
Le soap-opera invece, sono programmate nel *day-time* poiché il loro target è caratterizzato da un pubblico femminile, spesso davanti al piccolo schermo nelle prime ore del primo pomeriggio (Demattè e Perretti, 2009).

I gruppi di programmi orientati alla televisione, nella maggior parte dei casi, hanno la tipicità di essere diffusi in diretta e si classificano in programmi sportivi, contenuti destinati ai ragazzi e bambini ed infine notizie di attualità. Lo sport è l'unico *topic* in grado di attirare un pubblico maschile, Demattè e Perretti lo definiscono "a prova di zapping" in quanto è in grado di catturare la massima attenzione da parte del pubblico e pertanto ai fini pubblicitari risulta essere un ottimo spazio promozionale.
Da non dimenticare i contenuti destinati ai ragazzi come cartoni animati e programmi d'intrattenimento in genere diffusi nella fascia oraria mattutina e nel pomeriggio.
Concludendo, si distinguono tra i prodotti trasmessi in diretta i telegiornali e i programmi di attualità, essi riscuotono un grande successo e soprattutto registrano alti tassi di ascolto.

1.3.2. Decisioni strategiche: make or buy?

Una delle importanti decisioni strategiche che l'impresa televisiva deve intraprendere consiste nel decidere se acquistare da un fornitore esterno i programmi che andranno a comporre il palinsesto o estendere la propria attività economica verso monte, producendo internamente il prodotto audiovisivo (integrazione verticale a monte).
Nasce per l'impresa una questione fondamentale: produrre *in house* il prodotto televisivo (*make*) o acquistarlo da un'impresa terza (*buy*); nella realtà esistono delle ulteriori alternative che si pongono tra i due estremi, creando il seguente continuum (Figura 1.5).

Figura 1-5 Il continuum tra le strategie di produzione



Fonte: Elaborazione personale da Prario, 2005.

La scelta tra *make or buy* varia a seconda della tipologia del prodotto, ad esempio: per quanto riguarda i notiziari, le rubriche informative e culturali, normalmente vengono prodotte autonomamente *in house*, se si tratta invece di film e serie tv, tipicamente con

un mercato nazionale ed internazionale, è più probabile che queste vengano acquistate dal settore cinematografico. Si individuano quattro possibili alternative: produzione interna, produzione in appalto, accordi di produzione e acquisto da fornitori.

La *produzione interna* rappresenta la scelta più onerosa e rischiosa, in quanto l'internazionalizzazione porta l'impresa a dover sostenere costi maggiori e a gestire una struttura più rigida e complessa, ma contemporaneamente costituisce un enorme vantaggio in quanto permette di realizzare una programmazione del palinsesto più aderente alla domanda del consumatore e di differenziare l'offerta rispetto alle emittenti concorrenti. I contenuti tipicamente prodotti internamente sono i programmi di attualità come telegiornali.

Scelta maggiormente dalle piccole aziende televisive la *produzione in appalto* rappresenta una soluzione economicamente più conveniente rispetto alla produzione interna e consiste nella esternalizzazione dell'attività di produzione ad aziende esterne; tipicamente sono oggetto di produzione in appalto i programmi di intrattenimento non di prima serata.

Accordi di coproduzione avvengono quando due o più emittenti, anche internazionali, collaborano unendo finanziamenti, risorse umane ed attrezzature con il fine di co-produrre prototipi come documentari, grandi programmi artistico-culturali e fiction. Stipulare accordi di collaborazione permette la suddivisione dei costi e dei rischi, ma allo stesso modo determina la distribuzione dei diritti, un incremento della complessità contrattuale e, soprattutto se l'accordo è internazionale, può verificarsi la tendenza per cui i produttori fanno si che il programma converga verso il pubblico del proprio paese di appartenenza (Dematté e Perretti, 1997).

Ed infine, come ultima possibilità, l'azienda televisiva può prediligere l'*acquisto dei programmi*, soprattutto per quanto riguarda la produzione cinematografica (film) e televisiva (serie tv) l'acquisto da un fornitore esterno comporta costi decisamente inferiori (Prario, 2005).

La decisione tra *make or buy* avviene prendendo in considerazione non solo la convenienza economico–finanziaria, ma soprattutto l'aspetto strategico delle operazioni, è importante quindi analizzare nel lungo periodo quali saranno le conseguenze che tali scelte provocheranno all'impresa.

L'integrazione verticale comporta i seguenti due vantaggi:

a) consente il controllo dei margini (ricavi – costi): svolgendo un'operazione di integrazione verticale, l'impresa esegue al proprio interno tutte quelle attività che prima erano affidate a soggetti esterni, in questo modo è possibile controllare riducendo o eliminando i profitti dei propri fornitori. Il fattore determinante che fa scegliere all'impresa di integrarsi verticalmente è l'elevato costo di acquisto del bene, talmente consistente rispetto ai costi complessivi che spinge l'impresa a produrlo internamente piuttosto che acquistarlo da un fornitore esterno.
b) controllo ambientale: l'impresa in questo modo si assicura la disponibilità del bene in base alle caratteristiche richieste (tempo, qualità, genere, quantità).

Per contro, tali attività comportano un aumento dei costi fissi, richiedono lo sviluppo di competenze idonee a produrre *in house* i nuovi prodotti e quindi determinano una maggiore rischiosità d'impresa, un incremento della dimensione aziendale ed infine un'intensificazione della rigidità della struttura (Dematté e Perretti, 1997).

L'azienda televisiva può, come si è specificato in precedenza, integrarsi a monte, ma ha anche la possibilità, se dispone i mezzi di trasmissione, di espandere il suo raggio d'azione verso valle, verso quindi la distribuzione e la vendita. Le diverse decisioni di integrazione (a monte e a valle) dipendono in primo luogo dalle scelte strategiche di ogni singola emittente e in secondo luogo dalle regole vigenti nei vari paesi.

Inoltre, un'altra operazione strategica tipica dell'industria televisiva è la collaborazione tra reti televisive locali, chiamata anche *integrazione orizzontale*. La limitata ampiezza di ascolto unita alle scarse entrate pubblicitarie non permettono alle piccole emittenti di offrire un palinsesto idoneo e di qualità, pertanto sono obbligate ad unirsi e attivare strategie di cooperazione dette *syndacation*.

Un altro fenomeno di più grande dimensione, espressione sempre di integrazione orizzontale è la globalizzazione, ovvero l'acquisizione e la fusione di imprese dell'industria dell'informazione; tali tendenze potrebbero determinare la nascita di oligopoli nel settore della comunicazione, riducendo il benessere collettivo.

I motivi alla base di tale scelta riguardano la necessità di contenere, diversificare e, ancor meglio, ridurre i rischi, seguito dall'opportunità di sfruttare economie di varietà.

Un esempio di combinazione di integrazione verticale e orizzontale è rappresentato dalla produzione di prodotti cinematografici trasmessi in due differenti canali distributivi come le sale dei cinema e la televisione (Gambaro e Silva, 1992).

1.3.3. L'organizzazione e la costruzione di un palinsesto

Dopo aver acquistato o prodotto internamente i programmi televisivi, l'impresa si occupa della programmazione del palinsesto. A causa del forte incremento di concorrenza verificato negli ultimi anni e della semplicità con cui i nuovi *competitor* possono rivolgersi al pubblico, le imprese televisive hanno modificato l'approccio alla programmazione del proprio palinsesto, dal metodo *product oriented* si è passati al metodo *market oriented* ovvero un approccio orientato ai telespettatori, all'offerta dei concorrenti e alle ricerche di mercato, un approccio quindi focalizzato alla creazione di un prodotto su misura e più coerente con le richieste del mercato (Nardello e Pratesi, 2007).

Seguendo questo nuovo processo di programmazione, l'emittente televisiva deve inizialmente definire qual è la sua identità, il suo target ed infine il suo posizionamento.

Il concetto di identità nel contesto televisivo è collegato alla *visual identity*, ovvero "la cornice grafica e musicale all'interno della quale vengono contenuti i programmi (per esempio il logo, la grafica dei promo, le sigle, i colori utilizzati per i siparietti eccetera)" (Nardello e Pratesi 2007, p. 35), ma da sola non è sufficiente, poiché l'immagine si crea anche attraverso la tipologia dei generi trasmessi, i programmi, i linguaggi utilizzati etc.

Per poter soddisfare al meglio i bisogni del proprio pubblico è fondamentale per l'impresa definire qual è il target di riferimento. In genere a seconda del segmento di clientela selezionato si distinguono due differenti palinsesti: palinsesti generalisti, i quali offrono un'ampia gamma di generi televisivi e sono adatti a tutti i tipi di telespettatori in termini di sesso, età, e abitudini culturali, e i palinsesti tematici e segmentati, che diffondo un'unica tipologia di contenuto, come ad esempio: canali di soli film, serie tv, cartoni, sport. Nel contesto italiano, ad esempio, i canali generalisti sono Rai Uno e Rai Due, trasmessi dalla Rai, e Canale 5 e Italia 1 di proprietà del gruppo Mediaset; per contro i canali tematici e segmentati sono, per il gruppo Rai, Rai Movie, Rai Sport, Rai News24, Rai Gulp e per il gruppo Mediaset, Iris, Boing, La 5, Tgcom 24, Cartoonito, Premium Calcio, Top Crime.

Come ultimo passo verso la creazione di un palinsesto coerente, l'emittente deve definire il suo posizionamento, in marketing il posizionamento è definito dall'insieme delle caratteristiche distintive che permettono di posizionare un certo prodotto nella mente del consumatore, "per una rete televisiva, decidere il posizionamento vuol dire scegliere una certa linea editoriale, un preciso ambito socioculturale all'interno del quale operare" (Nardello e Pratesi 2007, p. 36).

Dopo aver circoscritto l'identità, il target e il posizionamento l'impresa deve iniziare ad individuare quali contenuti inserire all'interno della programmazione, per fare ciò considera tre diversi elementi:

1) il segmento di soggetti destinatari al quale si rivolge: il mercato televisivo, e in generale quello dei media, è un contesto definito da Tirole (2004) "*two-sided market"* poiché l'impresa *media* si interfaccia con due soggetti opposti, da un lato il telespettatore e dall'altro l'inserzionista pubblicitario, di questi soggetti deve valutarne le caratteristiche e la grandezza;
2) l'assortimento dei programmi che intende offrire, il quale è caratterizzato da due dimensioni: l'ampiezza, ovvero il numero di generi diffusi e la profondità, caratterizzata dal numero di programmi che compongono un genere;
3) ed infine, la potenzialità di ascolto di ogni singolo prodotto audiovisivo.

Un elemento fondamentale che influenza la programmazione di un palinsesto è il modello economico dell'impresa televisiva; come si analizzerà nel paragrafo 4 vi è una grande classificazione: la televisione pubblica, commerciale e a pagamento, tutti i modelli sono caratterizzati da obiettivi e strutture diverse che definiscono i diversi criteri di programmazione. Nella televisione pubblica, come accade anche per la televisione commerciale, coesistono sia canali a stampo generalista che canali tematici, il pubblico target sono i cittadini o segmenti di essi e l'obiettivo è la massimizzazione dell'accesso; con questa struttura come prima cosa si individuano i contenuti che si vogliono trasmettere e successivamente si definisce l'orario che potrebbe generare la più alta percentuale di *share*. Nella televisione commerciale il soggetto di riferimento è l'azienda inserzionista e il prodotto oggetto di scambio non è più il palinsesto ma i telespettatori, questo modello di business ha l'obiettivo infatti di massimizzare l'ascolto

di ciascuna fascia oraria, o ancor più precisamente ha l'obiettivo di raggiungere quel determinato livello di audience garantito alle aziende acquirenti. Nella programmazione del palinsesto, avendo tale struttura, si considerano prima le fasce orarie e solo in un secondo tempo il genere di contenuto capace di ottenere il più alto tasso di audience. Per ultimo nella televisione a pagamento i protagonisti sono gli abbonati e ovviamente il fine dell'impresa è la massimizzazione del numero di abbonamenti unito alla fidelizzazione dei clienti; i programmi che compongono la programmazione sono spesso di grande successo e di grande richiamo come ad esempio eventi esclusivi sportivi o musicali.
Si evidenziano quindi due diverse strategie di competizione, quella tipica delle imprese pubbliche e commerciali che verte sull'indice di ascolto e quella specifica delle emittenti a pagamento orientata al gradimento e all'esclusività (Dematté e Perretti, 2009).

1.3.4. La trasmissione e il consumo

L'ultimo stadio del ciclo economico dell'industria televisiva consiste nella trasmissione del palinsesto, esso avviene attraverso un processo caratterizzato da tre fasi: la prima fase è costituita dalla trasformazione dei programmi in impulsi elettrici per poterli diffondere attraverso onde elettromagnetiche; la seconda fase è rappresentata dalla distribuzione di tali segnali attraverso reti di telecomunicazione e infine quando le onde riescono a raggiungere le diverse destinazioni geografiche subentra l'ultima fase costituita dalla riconversione del segnale in immagini, consentendo così al pubblico la fruizione dei programmi.
Le reti di telecomunicazione hanno assunto, con il tempo, forme diverse; considerando il contesto Europeo si sono evidenziati quattro principali periodi: negli anni Cinquanta, i programmi venivano trasmessi utilizzando *reti terrestri via etere,* ovvero impianti composti da trasmettitori e ripetitori istallati nelle diverse aree geografiche, che consentivano la diffusione dei contenuti audiovisivi attraverso l'etere. Tale meccanismo permetteva una diffusione monodirezionale dal centro verso i punti sparsi nella regione, con dei limiti legati allo spettro elettromagnetico che consentiva la trasmissione di una quantità limitata di canali.

"In Italia […] quando le reti di trasmissione televisiva di vecchia generazione, dette analogiche, raggiunsero il loro massimo pinto di espansione, per coprire il 90% del territorio nazionale erano necessari circa 1.600 trasmettitori e 1.000 ponti radio" (Richeri, 2012, p. 174).

Il periodo degli anni Settanta è stato caratterizzato da un secondo tipo di rete di telecomunicazione, la *rete via cavo*, tecnologia che richiedeva il collegamento di un'area mediante cavi in rame o fibra ottica, a differenza dell'etere con questa tecnologia non vi erano i limiti legati al numero di canali trasmissibili e inoltre la qualità della diffusione era sensibilmente maggiore. Per contro, la rete via cavo comportava ad un aumento considerevole dei costi delle infrastrutture, in quanto era necessario il collegamento di ogni televisore alla rete.

A cavallo degli anni Ottanta, è stato introdotto un terzo processo di trasmissione, *la rete satellitare*. Tale tecnica si componeva di satelliti artificiali geosincroni che ricevevano in forma elettromagnetica i programmi televisivi per ritrasmetterli alla terra verso le antenne paraboliche. La rete satellitare consentiva la copertura di un'area geografica estesa a costi decisamente inferiori rispetto le due precedenti tecniche. I limiti riguardano in primo luogo la vita del satellite, in quanto, risulta inferiore e più vulnerabile rispetto all'etere o al cavo e in secondo luogo quest'ultima tecnologia necessita di televisori più costosi rispetto a quelli tradizionali.

Infine, l'ultima importante evoluzione è avvenuta nella seconda metà degli anni Novanta con la *trasmissione digitale*. Questo metodo rende disponibile servizi di comunicazione integrati con un elevato livello qualitativo, però necessita di ingenti investimenti finanziari (Richeri, 2012).

1.4. Evoluzione dei modelli di business

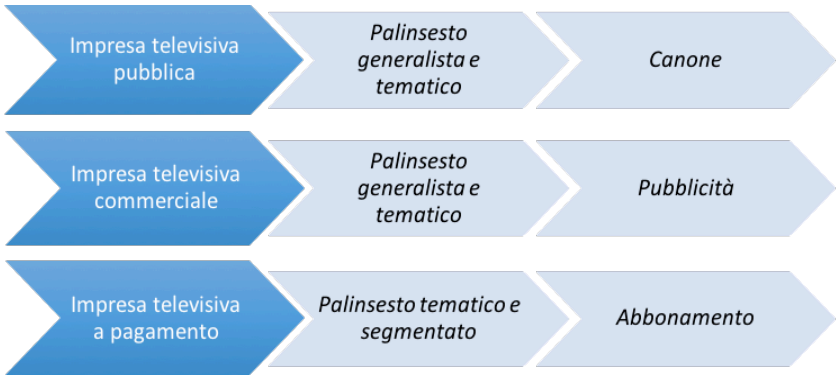
L'impresa televisiva, come già anticipato, si rivolge ad un mercato definito *two-sided market,* composto principalmente da due classi di soggetti:

1. i consumatori: telespettatori che fruiscono del palinsesto e dei servizi proposti dall'emittente (famiglie);
2. gli acquirenti: coloro che acquistano uno specifico prodotto mediante un esborso economico (stato, imprese e famiglie).

In alcuni contesti il consumatore e l'acquirente sono rappresentati da un unico individuo, come nei casi di modelli d'impresa televisiva a pagamento, in altre circostanze invece costituiscono soggetti ben distinti, tipico ad esempio delle imprese commerciali.

L'emittente durante la programmazione del proprio palinsesto deve essere sempre orientata ai bisogni dei consumatori e degli acquirenti al quale fa riferimento; dal punto di vista dei consumatori si possono classificare tre diverse tipologie di impresa: l'impresa con una programmazione *generalista*, il quale offre una vasta varietà di programmi in grado di soddisfare la più ampia porzione di pubblico; l'impresa *tematica*, con un palinsesto orientato sempre ad un pubblico eterogeneo, ma limitato all'offerta di alcuni generi; ed infine l'impresa con un'offerta *segmentata,* emittente che si rivolge ad un determinato gruppo di telespettatori simili fra loro.

Figura 1-6 I tre modelli economici televisivi



Fonte: Prario, 2005, p.33.

Considerando, invece, gli acquirenti (stato, imprese, famiglie) le aziende si possono catalogare in funzione della fonte di finanziamento: le imprese televisive che possiedono come fonte di ricavo il *canone,* le emittenti che puntano sulla *pubblicità* ed infine le aziende che ricevono ricavi sotto forma di *abbonamenti.*
Unendo queste due classificazioni nate dai diversi concetti di acquirente e consumatore, si identificano i tre modelli economici televisivi (Figura 1.6): il *modello televisivo pubblico*, *modello televisivo commerciale* e *modello televisivo a pagamento* (Prario, 2005).

1.4.1. Il modello d'impresa televisiva pubblica

La programmazione dell'impresa pubblica tradizionale è di tipo generalista ed è focalizzata a raggiungere il maggior numero di telespettatori attraverso un servizio televisivo accessibile a tutti e in grado di soddisfare i bisogni sociali e culturali richiesti; nello specifico Sartori dichiara che la televisione pubblica dovrebbe avere tre obiettivi fondamentali: informare, educare e divertire.
Ora la televisione pubblica è cambiata e ha introdotto nella sua programmazione anche canali tematici orientati ai diversi segmenti di pubblico.
La principale forma di finanziamento dell'impresa deriva dallo Stato, ed è rappresentata dal canone, ovvero "[…] la tassa che ogni possessore di un apparecchio televisivo deve pagare a prescindere dall'uso che ne fa." (Prario, 2005, p.36).

L'impresa televisiva pubblica per i primi dieci anni di vita ha operato in un contesto di monopolio, le ragioni di tale scelta sono le seguenti:

1. il primo motivo fa riferimento ad un aspetto puramente tecnico, il monopolio naturale è la conseguenza infatti dei limiti dello spettro elettromagnetico, all'epoca solo Stato era in grado rendere il servizio televisivo accessibile a tutti e disponibile nello stesso momento;
2. il secondo motivo è legato alla funzionalità principale della televisione, ovvero diffondere l'informazione, quindi proprio a causa di questa suo fine culturale ed educativo, solo ad un'istituzione pubblica come lo Stato poteva essere riservato tale compito;

3. infine, come ultima motivazione vi è un aspetto politico-giuridico; la televisione ha un grosso potere, quello di comunicare, informare, diffondere pensieri; è fondamentale quindi che venga rispettata la libertà di espressione, il pluralismo religioso e culturale e che venga garantita imparzialità tra le diverse istanze politiche e sociali (Prario, 2005).

Successivamente, l'ingresso repentino di numerose imprese commerciali ha determinato un cambiamento dello scenario competitivo nel mercato televisivo; le imprese pubbliche hanno perso la posizione di monopolio e inoltre, a causa dell'incremento dei costi dei programmi e della recente tendenza di evasione fiscale per il pagamento del canone, hanno dovuto modificare in parte la propria natura. Per la sopravvivenza di questo modello televisivo si è reso necessario infatti introdurre ricavi secondari, come ad esempio gli annunci pubblicitari, nei limiti delle funzioni del servizio pubblico, le sovvenzioni pubbliche dello Stato e le donazioni volontarie (Demattè e Perretti, 2009).

1.4.2. Il modello d'impresa televisiva commerciale

Come già anticipato, alla fine degli anni Settanta, in Italia, avvenne un'importante cambiamento in ottica concorrenziale nel settore televisivo, in quanto subentrarono a rompere gli schemi monopolistici le imprese televisive commerciali.

L'attività principale di tali nuove emittenti è rappresentata dalla vendita di spazi pubblicitari a tutte le imprese che vogliono promuovere i propri prodotti o la propria immagine nel piccolo schermo.

Questo modello ha la tipicità di avere due differenti utenti finali: l'acquirente, o azienda, che acquista spazi per diffondere informazioni commerciali e che finanzia in prima persona l'emittente televisiva, e il consumatore, soggetto che fruisce del servizio televisivo e che sarà destinatario dell'*advertisement* aziendale.

La pubblicità rappresenta per questo nuovo modello di business l'unica fonte di finanziamento; il costo sostenuto dalle aziende varia da un punto di vista *quantitativo*, ovvero a seconda del numero di contatti netti[2] acquisiti durante la fascia oraria nel quale è stato diffuso lo spot e da un punto di vista *qualitativo*, ossia in base alla coerenza

[2] I contatti netti corrispondono al numero di utenti target che almeno una volta sono stati esposti allo spot pubblicitario (Nardello e Pratesi, 2007).

dell'audience con il target obiettivo dell'impresa inserzionista (Nardello e Pratesi, 2007). L'*advertisement* televisivo può essere declinato in differenti formati: 1) il tradizionale spot pubblicitario, la cui durata media è di 30 secondi ed è adatto alla promozione di prodotti, 2) la sponsorizzazione, utilizzata spesso per consolidare la *brand identity* o la *corporate identity* dell'azienda inserzionista e 3) nuove forme innovative come la telepromozione.

La nascita di questo secondo modello economico ha comportato una ridefinizione degli obiettivi, dei comportamenti e soprattutto della struttura dei palinsesti delle imprese televisive; le principali modifiche sono state le seguenti:

1. ampliamento dell'offerta: iniziano ad essere programmate anche quelle fasce orarie che precedentemente non erano state prese in considerazione come la mattina o la tarda serata;
2. nascono nuovi generi televisivi: vengono accostati ai quiz e ai varietà le serie televisive e i programmi d'informazione e costume riducendo la programmazione dei contenuti culturali;
3. cambiano le mission degli operatori televisivi: questo aumento della concorrenza crea una maggiore competizione determinando la rincorsa di tassi di ascolto sempre più alti, da una funzione principalmente culturale ed educativa l'impresa televisiva inizia a porre l'attenzione sull'acquisizione di nuovo pubblico e alla fidelizzazione di quello proprio;
4. essendo l'unica fonte di finanziamento, la pubblicità televisiva assume maggior rilievo (Nardello e Pratesi, 2007).

Come per l'impresa pubblica anche l'impresa privata offre un palinsesto composto sia da canali generalisti che canali tematici, essa pone però una maggiore attenzione a quei programmi che garantiscono una più alta potenzialità d'ascolto e che siano in grado di attirare la percentuale di audience massima; i due modelli, invece, si distinguono per le differenti fonti di finanziamento e per l'oggetto di scambio, che in questa struttura è caratterizzato dal pubblico.

1.4.3. Il modello d'impresa televisiva a pagamento

Infine, l'ultimo modello economico è costituito dall'impresa televisiva a pagamento, a differenza delle precedenti strutture questa è l'unica che possiede come oggetto della transazione economica il palinsesto, infatti ciò che viene venduto dietro un compenso economico è proprio la programmazione televisiva. In tale contesto acquirente e consumatore corrispondono alla stessa persona, chi sosterrà un determinato costo (abbonamento) è colui che godrà del programma o servizio offerto dall'emittente televisiva.

L'operatore televisivo che opera attraverso abbonamenti deve prestare particolare attenzione alla programmazione del proprio palinsesto al fine di soddisfare al meglio i bisogni degli abbonati, in primo luogo per fidelizzarli e garantire il rinnovo del contratto e inoltre per acquisirne di nuovi.

Come riporta Prario (2005), quest'ultimo modello di business è caratterizzato da diverse peculiarità:

- offrendo servizi a pagamento il palinsesto è protetto da codifiche al fine di garantire unicamente agli abbonati la possibilità di fruizione della programmazione, l'acquirente con la sottoscrizione del contratto ottiene uno strumento (decoder) che permette la decodifica delle trasmissioni;
- per contrastare la concorrenza delle emittenti pubbliche o private, questo modello di business possiede diversi punti di forza tra i quali l'esclusiva temporale dei programmi e dei prodotti cinematografici e la multi-programmazione per conciliare le diverse abitudini degli utenti;
- essendo un modello a pagamento e quindi avendo come fonte di finanziamento l'abbonamento, gli inserti pubblicitari finanziati dalle imprese sono limitati;
- lo scopo delle imprese con modelli a pagamento non è il raggiungimento del più alto tasso di *audience*, come nel caso del modello pubblico e privato, ma la massimizzazione degli utenti disposti ad acquistare pacchetti televisivi e usufruire di tali servizi. Molto importante per queste emittenti è la gestione della promozione e del marketing al fine di creare un palinsesto coerente con il target e in linea con i comportamenti di consumo dell'audience.

L'impresa televisiva a pagamento, detta anche *pay tv*, ha assunto con il tempo due differenti strutture in termini di offerta: un'offerta orientata a canali tematici proponendo pacchetti monogenere e un'offerta che focalizza la vendita sui singoli programmi, detta *pay per view*, come ad esempio eventi sportivi, artistici e prodotti cinematografici.

È evidente che quest'ultimo modello ha introdotto una nuova concezione di palinsesto e soprattutto un nuovo concetto di televisione; oltre al differenziarsi per la creazione di un palinsesto diverso da quello tradizionale, composto prevalentemente da contenuti di nicchia e di particolare successo, si distingue per il metodo di organizzazione di esso, infatti il nuovo prodotto televisivo è assimilabile ad un grande contenitore suddiviso in aree tematiche il quale può essere personalizzato direttamente dal singolo abbonato a seconda dei propri gusti ed interessi (Prario, 2005).

Tabella 1-4 Confronto tra i tre modelli di business televisivi

	IMPRESA PUBBLICA	IMPRESA COMMERCIALE	IMPRESA A PAGAMENTO
Risorse Finanziarie	Canone	Pubblicità	Abbonamento
Oggetto transazione	-	Pubblico	Programmazione
Mission	Massimizzare l'audience	Raggiungere il più alto tasso di contatti netti	Massimizzare la soddisfazione dell'audience per aumentare i rinnovi
Target	Telespettatori indifferenziati	Telespettatori consumatori e inserzionisti acquirenti	Chi è disposto a sottoscrivere un abbonamento

Fonte: Elaborazione personale da Prario, 2005.

1.5. Il comparto televisivo in Italia

A differenza degli altri paesi europei, il sistema televisivo italiano, secondo la pubblicistica internazionale, si è evoluto in modo piuttosto anomalo e unico; nell'arco di questo paragrafo ne analizzeremo i principali punti.

Finita la guerra e dopo aver dato la priorità alla riattivazione del servizio radiofonico, lo Stato e la Rai nel 1952 stipularono la convenzione per la diffusione esclusiva del servizio televisivo nazionale; il primo programma venne trasmesso il 3 gennaio di due anni dopo, nel 1954. All'epoca la diffusione del servizio televisivo avveniva attraverso l'utilizzo di onde radio emanate da trasmettitori (televisione terrestre), la cui copertura del servizio si limitava a raggiungere solo il 43% della popolazione grazie all'istallazione di 9 trasmettitori; solo 6 anni dopo la copertura passò al 90% della popolazione (Gambaro e Silva, 1992).

Lo sviluppo della televisione italiana è stato caratterizzato, secondo l'autore televisivo Maurizio Gianotti, da un susseguirsi di età, quali: età dell'innocenza, età dell'esperienza, età della scelta, età della gente comune, età della realtà ed infine l'età del web, andremo ora ad esaminarle una per una.

1.5.1. L'età dell'innocenza

È stata chiamata età dell'innocenza la prima fase dalla televisione italiana, il suo scopo principale era quello di istruire e acculturare un pubblico per la maggior parte ancora analfabeta. "Il pubblico televisivo della prima ora viene sommerso da uno tsunami di linguaggi alti. L'esatto contrario di quello che accade oggi" (Gianotti 2012, p. 14).
Dopo rubriche letterarie, programmi di scienza, melodrammi, operette, occupano il palinsesto televisivo i primi programmi comici e quiz show, come il famoso "Lascia o raddoppia" che ebbe un grande successo.
Grazie alla convenzione stipulata, tali anni sono stati caratterizzati da un unico e grande monopolio pubblico, la Rai (Gianotti, 2012).

1.5.2. L'età dell'esperienza

La televisione supera la fase dell'innocenza, ma continua a portare con sé quello stampo pedagogico-educativo; attraverso la messa in onda dei teleromanzi ha diffuso in tutto il paese i grandi capolavori della storia nazionale, ma soprattutto è stato un ottimo strumento per divulgare la lingua italiana in un paese diviso dai tantissimi dialetti (Gianotti, 2012).

Alla fine degli anni 50, grazie al boom economico del periodo, si è verificato un incremento di richiesta di pubblicità televisiva, nasce così un nuovo format: "Carosello". Carosello, programma trasmesso nella fascia serale, consisteva in una serie di *sketch* alternati da messaggi pubblicitari; pubblicizzare il proprio prodotto all'interno di questi messaggi risultava abbastanza oneroso per le imprese poiché richiedeva la produzione di veri e propri filmati, questo fu anche uno dei motivi della sua eliminazione dal palinsesto. Tale format televisivo era stato ideato poiché all'epoca non era concessa la trasmissione di spot pubblicitari durante gli spettacoli.

Nel 1961 la Rai attivò il suo secondo canale, il cui palinsesto era stato programmato in modo tale da evitare possibili attività di cannibalizzazione[3], infatti i tassi di ascolto di Rai Due si mantenevano sempre inferiori rispetto al primo canale (Gambaro e Silva, 1992).

1.5.3. L'età della scelta

La terza era è stata chiamata "età della scelta" poiché con l'ampliamento dell'offerta Rai, mediante l'introduzione del secondo canale, il pubblico per la prima volta era in grado di scegliere. Ancora di più lo è stato quando venne attivata Rai Tre; tre canali per i tre gruppi politici di allora, Rai Uno a rappresentare la Democrazia Cristiana, Rai Due esponente del Partito Socialista ed infine Rai Tre legata al Partito Comunista.
I vent'anni di monopolio Rai sono stati messi in discussione all'inizio degli anni Settanta con la nascita della prima emittente privata: Telebiella; il suo fondatore Peppo Sacchi approfittò di un vuoto legislativo, il quale non trattava la possibilità di diffondere il servizio televisivo via cavo, fino a d'ora infatti la trasmissione dei canali Rai avveniva unicamente attraverso l'emissione di onde radio provenienti da trasmettitori (Gianotti, 2012).

La fine del monopolio televisivo è stata determinata non solo dall'avvento di emittenti private, ma da un susseguirsi di eventi, quali:

[3] L'attività di cannibalizzazione si verifica quando un'azienda lancia sul mercato un nuovo prodotto che si pone in diretta concorrenza con un altro della stessa impresa produttrice, provocando la riduzione del fatturato del bene già presente sul mercato.

- l'evoluzione della domanda dei telespettatori e un incremento di richiesta di pubblicità televisiva da parte degli inserzionisti;
- la diffusione sul mercato dell'innovazione tecnologica sulla trasmissione a colori della programmazione, cambiamento decisivo che modificò l'esperienza televisiva soprattutto per il comparto degli spot pubblicitari;
- richiesta di una maggiore differenziazione del prodotto televisivo viste le ultime tendenze dei comportamenti sociali e degli stili di vita;
- riequilibrio del contesto politico.

Tra gli anni 1974 e 1976 la Corte Costituzionale italiana ha legalizzato la fornitura di servizi televisivi di imprese private, prima attraverso l'utilizzo della trasmissione via cavo, poi via etere (Gambaro e Silva, 1992). Tale fenomeno è stato definito deregolamentazione e verrà analizzato più nel dettaglio nei paragrafi successivi.

1.5.4. L'età della gente comune

Il 1980 è stato l'anno che ha segnato la nascita del gruppo editoriale privato Fininvest con a capo Berlusconi, in breve tempo esso riuscì ad ottenere il controllo del 80% delle emittenti private presenti sul mercato, dando vita ad un vero e proprio duopolio nel settore televisivo.

Questa è l'età dove i telespettatori da pubblico si trasformano in coloro che "fanno la televisione", partecipando in prima persona ai programmi e diventando come afferma Maurizio Gianotti "materia prima del programma", ovviamente il concetto è estremizzato in quanto gli autori rimangono i veri produttori della televisione. Questo periodo si ricorderà nella storia per l'avvento, seppur in ritardo, dei format americani nelle case degli europei; dai quiz show si passa ai game show, l'obiettivo non è più quello di educare, ma di discutere degli avvenimenti attuali: testimonianze di vita, contenziosi legali, problemi di coppia, etc.

Ma la verità è che tutti questi "people show" sono stracolmi di attori, di gente dello spettacolo, di persone comuni che in realtà non sono comuni davvero; questi programmi televisivi si trasformano in un vero e proprio fenomeno sociologico.

Gli anni Novanta sono stati caratterizzati da un'importante espansione del mercato che ha visto la formazione di un forte duopolio e la contemporanea diminuzione di emittenti nazionali di piccole dimensioni.

1.5.5. L'età della realtà

L'età della realtà si ispira ad un format di successo tipico di quegli anni, i reality show. I motivi per il quale programmi di questo tipo funzionano sono diversi, e tale fenomeno è stato oggetto di studio di diversi professori, ma questa non è la sede giusta per approfondirli; questo concept di programma televisivo ha avuto un grandissimo successo in tutto il mondo ed è stato riprodotto in diverse declinazioni, ma l'obiettivo era sempre e solo uno: spiare la vita dei concorrenti.
Si trasforma anche il modo di fare televisione, ora non è più necessario avere autori che siano bravi scrittori, poiché la scrittura dei copioni nei reality show non è più importante, ciò che davvero è importante è scegliere dei buoni concorrenti, e per buoni si intende in grado di mantenere alta l'attenzione.

Il termine del duopolio, durato vent'anni, composto da Rai e Mediaset è avvenuto nei primi anni 2000 quando Stream e Telepiù, i primi due modelli di *pay tv* in Italia, si unirono per dare vita al terzo polo televisivo: Sky Italia, emittente fondata sul modello d'impresa a pagamento. La posizione di monopolio di Sky per quanto riguarda il comparto a pagamento venne interrotta nel 2005 quando nacque la piattaforma *Premium* del gruppo Mediaset.

1.5.6. L'età del web

L'età del web non si è ancora realizzata completamente, ma quando si ultimerà potrebbe determinare il declino della televisione; lo strumento che per più di sessant'anni è stato definito come la "regina dei media" potrebbe passare il testimone al web o, come si sta già iniziando a verificare ai giorni d'oggi, potrebbe subire un'evoluzione.
"Internet è stata la seconda grande rivoluzione nel mondo del giornalismo, rivoluzione paragonata per dimensione e mutamento all'invenzione della stampa" (Gianotti, 2012, p.31), basta osservare i dati di penetrazione per capire la potenza di tale strumento, Gianotti riporta nel suo studio che chi utilizza internet è il 70% della popolazione

italiana tra i 6 e i 45 anni, il 44% della popolazione tra i 45 e i 64 anni, e che addirittura si stanno avvicinando a questa tecnologia anche gli over 65. La combinazione di internet e la riduzione dei prezzi della banda larga ha concesso la nascita di innumerevoli applicazioni *streaming*: con l'avvento del *peer to peer* il 54% della banda è stata occupata dallo scambio di contenuti di testo, audio e video; altro fenomeno mondiale nato da internet è YouTube, piattaforma web stracolma di contenuti dove quasi ogni giorno vengono caricati video per un totale di 13 ore.

1.6. Caratteristiche del mercato dei media italiano

Dalla sua nascita ad oggi, il mercato dei media in Italia ha subito numerosi cambiamenti, in particolar modo da tale evoluzione sono sorti due concetti fondamentali: la deregolamentazione e la convergenza.

Per deregolamentazione si intende la rottura di un monopolio, il termine è stato utilizzato per la prima volta in una sentenza statunitense che portò alla divisione dell'azienda AT&T, unica impresa nel settore delle telecomunicazioni americane, in due società separate, una dedicata alle attività manifatturiere e un'altra alla fornitura di servizi di telecomunicazione, tutto questo per evitare un monopolio naturale (MacAvoy, 1996).

Nello specifico nel settore televisivo la deregolamentazione è avvenuta in un contesto decisamente opposto rispetto agli altri paesi europei; innanzitutto già negli anni 1974-1976 la Corte Costituzionale aveva decretato in merito alla privatizzazione del settore e inoltre, a differenza degli altri partner europei, "in Italia la liberalizzazione non è stata frutto di una decisione politica, ma è stata determinata da una scelta giuridica volta a garantire l'applicazione di alcune norme costituzionali e seguita dall'avvio di un numero crescente di nuove imprese radiotelevisive, il tutto nell'assenza totale […] di qualsiasi intervento politico" (Richeri, 2012, p. 64).

Se negli altri paesi europei lo scopo della deregolamentazione era quello di smussare l'eccessiva regolamentazione, in Italia l'obiettivo era l'opposto, ovvero quello di porre fine ad una smisurata liberalizzazione portata dall'assenza di regole; tali dinamiche

hanno comportato per anni la presenza di un altissimo tasso di concentrazione e di importanti barriere all'entrata.

L'attività di deregolamentazione, come si può osservare dalle analisi svolte nel 2010 da AGCOM (Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni), però non ha portato ad una situazione di concorrenza ottimale, infatti si può notare che "il mercato televisivo complessivo ha raggiunto quasi 9 miliardi di euro: Mediaset ha incassato il 31% delle risorse, Sky Italia il 29% e Rai il 28%; la pubblicità ha generato il 40% delle risorse totali del sistema televisivo ed è stata incassata per il 78% da due imprese, Mediaset (56%) e Rai (22%); gli abbonamenti alla televisione a pagamento hanno generato il 33% delle risorse televisive totali e sono stati incassati per l' 83% da Sky Italia; il canone ha generato il 19% delle risorse televisive ed è stato incassato al 100% da una sola impresa, la Rai" (Richeri, 2012, p. 66).

La convergenza è il secondo concetto basilare per l'analisi dell'evoluzione del mercato televisivo italiano. In breve si può definire convergenza quel processo di integrazione che si è verificato negli ultimi due decenni tra i tre seguenti settori:

1. il settore delle telecomunicazioni, che include tutte le attività di fornitura di infrastrutture e servizi telegrafici, telefonici e radio;
2. il settore dei contenuti o editoria, rappresentato da tutte quelle aziende che producono contenuti di testo o anche audiovisivi, come: libri, giornali, film, album musicali, etc.;
3. il settore dell'informatica, composto da quelle imprese che offrono prodotti hardware e software per l'elaborazione automatica di dati, e prodotti per la diffusione e il consumo dei contenuti (Prario, 2005).

Il fenomeno della convergenza, nonostante in Italia sia partito in ritardo rispetto al resto dell'Europa, ha comportato nel campo dei media effetti positivi, sostenendo l'ingresso sul mercato di nuovi player e favorendo lo sviluppo di nuovi scenari competitivi. Una delle più grandi conseguenze di tale innovazione, oltre alla possibilità di fruire i contenuti audiovisivi con differenti mezzi *broadcast*, *download* e *streaming* e con un

maggior grado di personalizzazione, è senza dubbio la nascita della televisione digitale (Preta, 2007).

Il mercato televisivo è stato travolto da una vera e propria rivoluzione digitale che ha comportato una completa ridefinizione del settore, tutto questo verrà analizzato approfonditamente nel capitolo successivo, il quale è stato dedicato esclusivamente al fenomeno della convergenza multimediale.

Capitolo 2. LA CONVERGENZA E IL NUOVO MODELLO D'IMPRESA

Il secondo capitolo ha come obiettivo l'analisi del fenomeno della convergenza digitale e l'approfondimento delle conseguenze circa i nuovi modelli di business ibridi derivati da tale tendenza. Partendo dai driver che hanno permesso l'avvio della rivoluzione digitale si è esaminata la convergenza sotto l'aspetto tecnologico, industriale e commerciale, fino ad individuare e a descrivere la nuova catena del valore. Successivamente il focus si è spostato sullo studio delle recenti tendenze derivate dalla digitalizzazione: il passaggio al digitale terrestre, la nascita del user generated content e della connected television. Infine, per completare l'analisi dello scenario televisivo attuale si è osservata la nuova user experience derivata dal fenomeno della Social Tv.

2.1. La rivoluzione digitale

La *media industry* europea, negli anni Novanta, ha vissuto un periodo particolarmente positivo, grazie ad una combinazione di fenomeni essa è cresciuta ad un tasso medio annuo del 10%, vivendo in pieno i suoi anni d'oro (Preta, 2007). I fattori che hanno consentito tale sviluppo sono diversi: in primo luogo l'avvio della deregolamentazione dell'etere ha permesso un incremento decisivo del numero di canali, determinando così l'ampliamento dell'offerta e la nascita di programmazioni tematiche orientate a specifiche tipologie di contenuti. Successivamente, ha giocato un ruolo determinante la prosperità economica di quegli anni unita all'aumento del tempo medio dedicato al piccolo schermo dai telespettatori, (Preta, 2007) che come indica il "Quinto rapporto sulla comunicazione in Italia" è aumentato da 195 a 217 minuti (Censis, 2006).

Quando il processo di deregolamentazione si concluse, la tecnologia analogica raggiunse la sua maturità e lasciò spazio all'introduzione della tecnologia digitale. In tali anni iniziò la cosiddetta rivoluzione digitale, fenomeno che ha stabilito le basi per l'avvio della convergenza multimediale.

I *driver* che hanno caratterizzato la rivoluzione sono: la tecnologia, la concorrenza, l'evoluzione della domanda ed infine la già citata deregolamentazione (Pagani, 2000).

Per quanto riguarda la tecnologia si sono verificati due importanti cambiamenti: in primo luogo la digitalizzazione, ovvero la trasformazione dei contenuti testo, audio e video in un unico formato, identificato da un codice binario (0-1) decifrabile dai computer; e in secondo luogo è avvenuta la sostituzione delle reti di trasmissione analogiche con le reti digitali (Prario, 2005). Il passaggio alla rete digitale ha determinato per il comparto televisivo degli sviluppi positivi: dal punto di vista qualitativo ha reso possibile una diffusione delle immagini ad alta definizione e un incremento dell'offerta mediante l'introduzione di nuovi servizi interattivi, migliorando così l'esperienza di consumo. Dal punto di vista quantitativo, grazie alle tecniche di compressione, come indicano Demattè e Perretti (1997) il passaggio al digitale ha consentito la trasmissione di un numero molto più elevato di canali.

Il secondo *driver* è identificato dalla concorrenza, recentemente si stanno realizzando sempre più frequentemente attività di acquisizione, fusione e collaborazione tra imprese ai diversi livelli della filiera televisiva, tali strategie permettono alle imprese di ottenere economie di rete e quindi di ridurre i costi, e soprattutto determinano, grazie l'unione dei team e delle competenze, l'ideazione di servizi innovativi.

L'evoluzione della domanda rappresenta il terzo *driver*; il telespettatore dalla nascita della televisione ad oggi è cambiato, da una posizione di passività caratterizzata da un basso potere decisionale, oggi l'utente si è trasformato in un soggetto attivo con bisogni e necessità differenti.

Infine, come ultimo *driver* vi è la deregolamentazione, ovvero la liberalizzazione circa la rigidità della struttura normativa in materia televisiva. Vista la potenza del fenomeno e soprattutto visti gli effetti derivanti dalla convergenza digitale, da un decennio a questa parte è nato recentemente un nuovo spazio giuridico: "[…] cioè un nuovo diritto alla convergenza, inteso come sistema di regole comuni, destinate a superare, con la posizione di nuovi principi unitari, le barriere tradizionali che, sino ad oggi, hanno caratterizzato il mondo della comunicazione: il diritto delle telecomunicazioni, il diritto dell'audiovisivo ed il diritto dell'informatica" (Prario, 2005, p.136).

L'unione di questi driver hanno permesso l'avvio della convergenza multimediale, come è già stata definita nel primo capitolo, essa rappresenta l'avvicinamento di tre settori nati e sviluppati in epoche diverse. Tali settori sono: 1) il settore delle telecomunicazioni, 2) il settore dei contenuti, ed infine 3) il settore dell'informatica.

Tutti e tre i comparti sono nati in anni differenti; con la scoperta della stampa nella seconda metà del ’400 è nato il settore dei contenuti che si è concentrato principalmente sulla produzione di libri, programmi televisivi, musica etc.; alla fine del ’800, contestualmente all’ideazione del telegrafo, è nato il settore delle telecomunicazioni che si è focalizzato sulla distribuzione di informazioni; ed infine grazie alla creazione del computer, nel ’900, si è sviluppato il settore più recente, quello dell’informatica (Prario, 2005.

2.2. La convergenza multimediale

Il concetto di convergenza nell’economia dei media è molto ampio, sebbene nel Libro Verde della Commissione Europea il fenomeno è stato definito unicamente dal punto di vista tecnologico, esistono ulteriori spazi di applicazione. La convergenza si verifica a livello tecnologico, a livello industriale ed infine anche a livello commerciale (Prario, 2005).

La convergenza tecnologica consiste nel utilizzare una medesima rete di diffusione e una determinata tecnologia per la trasmissione di qualsiasi tipologia di informazione; tale forma di convergenza è quella che ha reso possibile il riposizionamento nel tempo del ruolo della televisione.

Si è verificata inoltre una convergenza industriale, di recente si stanno realizzando numerose attività di collaborazione e fusione tra imprese, ad esempio mediante strategie di *joint venture* è possibile aumentare la competitività delle emittenti grazie all’unione di esperienza, conoscenza e competenza.

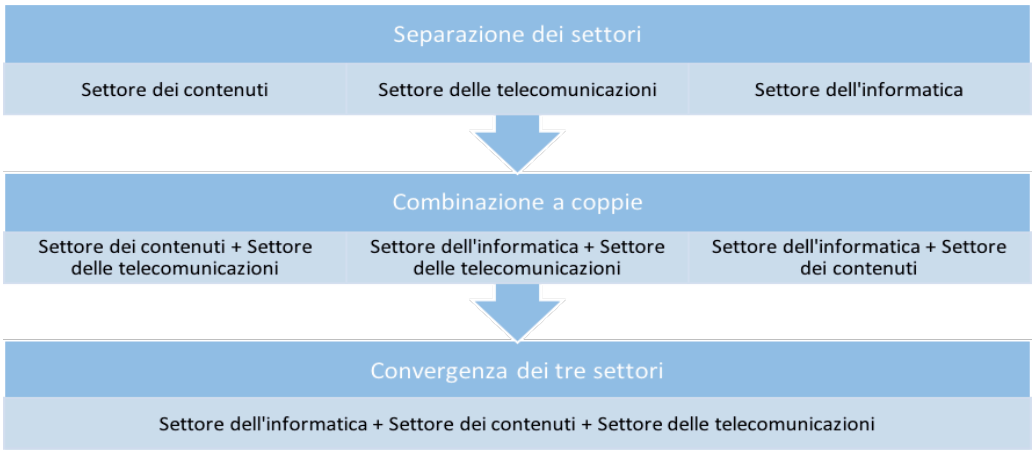
Infine, la convergenza si realizza anche dal punto di vista commerciale, l’integrazione del settore dei contenuti, dell’informatica e delle telecomunicazioni ha portato alla produzione di nuovi prodotti e nuovi servizi, come ad esempio *Video on demand* (VOD), *Social Tv*, librerie multimediali e tante altre novità.

2.2.1. Le fasi della convergenza

Il fenomeno della convergenza multimediale è avvenuto attraverso un iter composto da tre fasi ben distinte: innanzitutto il primo step è rappresentato dalla nascita dei tre comparti, com'è già stato descritto nel precedente paragrafo i tre settori sono nati in periodi diversi e sono stati tutti e tre separati ed indipendenti, in un secondo tempo si sono verificate le prime combinazioni tra coppie ed infine, come ultimo step è avvenuta la convergenza complessiva (Figura 2.1).

Il settore dei contenuti e quello delle telecomunicazioni furono i primi due comparti a sovrapporsi, questo avvenne durante la prima guerra mondiale, determinando la comparsa della radio e della televisione. Successivamente, verso la metà degli anni '70, la branca dell'informatica si unì con il ramo delle telecomunicazioni, rendendo possibile la diffusione di servizi informatici attraverso una rete di telecomunicazione. Per concludere, a cavallo tra gli anni '80 e '90 si verificò la combinazione tra il settore dell'informatica e quello dei contenuti dando origine ai primi CD-ROM e DVD (Prario, 2005).

Figura 2-1 Le fasi della convergenza multimediale



Fonte: Elaborazione personale da Prario, 2005.

I tre settori alla fine degli anni '80 raggiunsero una fase di saturazione, ogni comparto per "sopravvivere" doveva ridefinire il proprio *core business* e determinare nuove entrate finanziarie; gli anni '90 furono per queste tre industrie determinanti poiché si verificò un grande fenomeno che provocò diversi effetti positivi: la convergenza

multimediale. Prario definisce convergenza "[…] come la piena realizzazione della società dell'informazione e della combinazione tra sistemi di comunicazione e avanzate tecnologie d'informazione" (Prario, 2005, p.131).

Il fenomeno della convergenza è stato determinante soprattutto per il settore televisivo, in quanto l'unione di questi tre grandi comparti ha portato alla nascita di un vero e proprio mercato nuovo, la televisione digitale, che andremo ad approfondire nel terzo paragrafo.

2.2.2. La nuova catena del valore

La convergenza ha completamente rivoluzionato l'industria televisiva e in particolar modo la struttura della filiera, inizialmente la catena del valore delle emittenti *broadcast*, come è stato già precedentemente descritto nel primo capitolo, si componeva di tre fasi principali: i) la fase di ideazione e produzione dei contenuti, ii) la fase di aggregazione dei contenuti, ed infine iii) la fase di diffusione del palinsesto (Figura 2.2).

Figura 2-2 La catena del valore del broadcasting

Fonte: Elaborazione personale da Nardello e Pratesi, 2007, p.189.

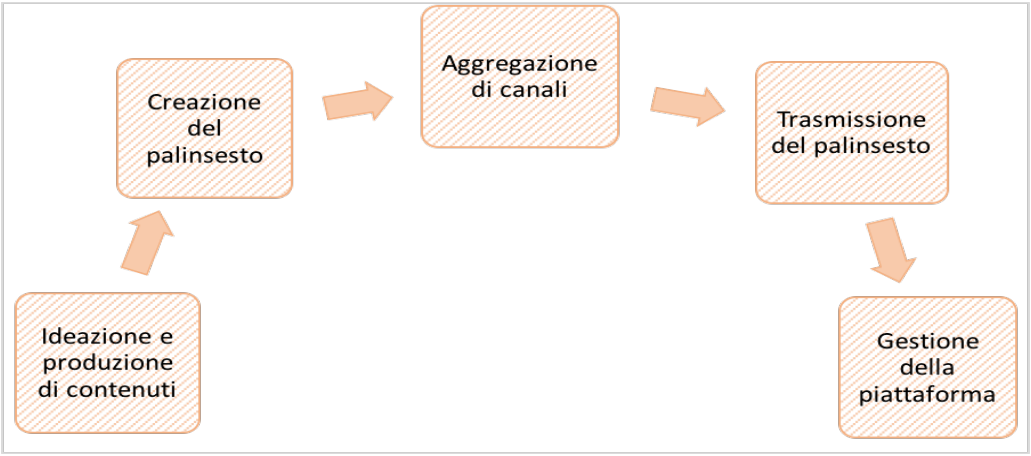
Il produttore di contenuti forniva i programmi alle imprese televisive, chiamate anche *web host*, che componevano il proprio palinsesto e lo distribuivano attraverso diverse tecnologie, alla fine di tale processo vi era il consumatore, che nella maggior parte dei casi svolgeva un ruolo passivo. Con il trascorrere del tempo è stato introdotto un nuovo modello televisivo, la *pay tv*, che ha fornito al telespettatore "un assaggio" di potere decisionale, modificando lo scenario televisivo in un contesto *multichannel.*

L'avvio del processo di convergenza multimediale e in particolar modo le conseguenze che tale fenomeno ha prodotto, hanno fatto si che si raggiungesse un maggior grado di interattività, trasformando il consumatore in un vero e proprio soggetto attivo; d'ora in avanti, infatti, si parlerà di *user generated content,* dove il protagonista non verrà più

identificato come "consumatore", ma come *"prosumer"* dall'unione di *performer e consumer* (Preta, 2007).

La nuova *value chain* dell'emittente *broadband,* invece, può essere rappresentata con il seguente processo (Figura 2.3):

Figura 2-3 La catena del valore del broadband



Fonte: Elaborazione personale da Nardello e Pratesi, 2007, p.190.

A primo impatto, paragonando le due rappresentazioni grafiche, si nota che la convergenza multimediale ha determinato un allungamento del processo, si procede ora ad analizzare, secondo gli studi di Nardello e Pratesi (2007), le ulteriori differenze che contraddistinguono la nuova filiera:

- Per quanto riguarda la fase di ideazione e di produzione dei contenuti digitali, la prima novità consiste nel considerare all'atto dell'ideazione che i nuovi contenuti saranno soggetti ad attività interattive e dovranno essere idonei a possibili estensioni digitali. Anche il processo di progettazione ha subito delle modifiche a causa del fenomeno di convergenza, soprattutto in termini di efficienza ed efficacia.
- La fase di organizzazione e di creazione del palinsesto è stata oggetto a due principali effetti: il primo riguarda la numerosità degli utenti che lavorano in tale fase, aumentando esponenzialmente il numero di canali trasmissibili è aumentato inevitabilmente il numero delle emittenti. Il secondo effetto riguarda

le scelte strategiche di integrazione dei fornitori, con la digitalizzazione le imprese fornitrici di contenuti hanno avuto l'occasione di entrare direttamente nel mercato attraverso propri canali, in Italia, Disney e Warner hanno lanciato Disney Channel e Cartoon Network.

- Una nuova attività, derivata dal processo di digitalizzazione, è rappresentata dal terzo blocco, ovvero la fase di aggregazione dei canali. Essa avviene quando un operatore della televisione a pagamento o meno unisce determinati canali in un "pacchetto" da offrire ai telespettatori che viene promosso mediante l'utilizzo di un marchio commerciale. Nel contesto italiano tale attività è stata svolta da Sky, Fastweb e Telecom attraverso offerte IPTV.
- Trasmissione del palinsesto, la convergenza multimediale ha determinato la nascita di numerose alternative alla trasmissione tradizionale: in primo luogo la tecnologia digitale sostituirà quella l'analogica e inoltre verranno introdotti nuovi mezzi e nuovi strumenti per fruire il prodotto televisivo come ad esempio IPTV[4], *mobile tv* e in aggiunta anche lo *streaming/download* su internet.
- Ed infine, l'ultima nuova attività della *value chain* del modello *broadband* è la gestione della piattaforma. Direttamente collegata alla fase di creazione del pacchetto essa si compone di diverse attività di tutela contro la pirateria e di gestione del pacchetto offerto. Questa fase risulta particolarmente importante ai fini competitivi, in quanto rappresenta un metodo per aumentare il proprio potere di mercato verso i telespettatori.

All'interno della nuova catena del valore vi operano diversi soggetti, si individuano quattro distinti operatori (Prario, 2005):

1. *content provider*: sono coloro che producono e offrono alle emittenti televisive i contenuti, sia di tipo tradizionale che digitale;
2. *service provider*: rappresentano quelle imprese che acquistano i contenuti e li raggruppano in pacchetti per offrirli ai telespettatori, mediante le nuove reti di trasmissione;

[4] Per IPTV (Internet protocol television) si intende un metodo di trasmissione di contenuti audiovisivi che si avvale di una connessione a banda larga, si distingue dalla "Internet TV" poiché l'operatore controlla la distribuzione dei programmi mediante un *set top box* e viene garantita maggiore qualità (Nicita, Ramello e Silva, 2008).

3. *network provider*: sono coloro che rendono disponibili le nuove reti di trasmissione alle emittenti;
4. *fornitori delle tecnologie di accesso*: infine, affinché tali pacchetti possano essere disponibili nelle case degli utenti è fondamentale la presenza di quelle imprese che forniscono le tecnologie di accesso, come ad esempio i *set top box*[5].

Per tali attori la convergenza ha provocato sia grandi vantaggi che diversi svantaggi, tali effetti sono stati analizzati da Pugliese (2002) e sono i seguenti: a livello di produzione si è visto l'aumento delle categorie di contenuti, la nascita di nuovi prodotti audiovisivi e soprattutto uno sfruttamento più efficace dei diritti dei contenuti. Per contro, la presenza di numerosi canali di distribuzione ha comportato la nascita di attività di cannibalizzazione, l'utilizzo del web ha provocato la comparsa della pirateria ed infine il grande successo del modello *free* di internet ha limitato la redditività dei canali digitali. Per quanto concerne la distribuzione, la digitalizzazione ha reso possibile la fruizione dei prodotti televisivi non solo all'interno delle quattro mura domestiche, ma ovunque, ampliando così il raggio di azione. Nello stesso tempo è stato necessario investire ingenti somme sulle nuove tecnologie e nella creazione dell'infrastruttura fibra ottica per la banda larga. Per concludere, a livello di tecnologie di accesso, si è verificato un grosso ricambio di strumenti *set top box* e un forte sviluppo delle infrastrutture per la comunicazione digitale. Tutto questo ha comportato ad una veloce obsolescenza dei prodotti e ad un'evoluzione degli standard tecnologici continua.

In sostanza, quindi, dal punto di vista della *value chain,* gli effetti derivanti dalla convergenza multimediale sono classificabili in due punti (Nardello e Pratesi, 2007):

a) introduzione di nuove attività che allungano il ciclo economico e nuovi ruoli;
b) nascita di nuovi *competitor*, sia estranei che soggetti già appartenenti al settore, ma che si stanno presentando con nuove strategie.

[5] I *set top box* (STB) sono degli apparecchi elettronici che forniscono delle caratteristiche e delle funzioni aggiuntive ad un semplice televisore, ad esempio permette di ricevere il segnale del digitale terrestre piuttosto che il segnale satellitare (Serra, 2015).

2.2.3. User generated content

Grazie alla moltiplicazione dei mezzi di comunicazione avvenuta negli ultimi decenni, ogni singolo soggetto possiede tutti gli strumenti utili per raggiungere e per essere raggiunto da qualsiasi tipologia di contenuto.

A seconda del mezzo di comunicazione di riferimento esistono due diverse strutture: la struttura unidirezionale (o verticale) e quella bidirezionale (o orizzontale). Nella struttura unidirezionale vi è un solo flusso di comunicazione, tale flusso parte dall'emittente e prosegue verso il destinatario, senza che si verifichino cambi di ruoli; la televisione e in generale tutti i mezzi di comunicazione di massa rappresentano i principali esempi di una comunicazione unidirezionale, solo coloro che possiedono cospicui capitali e determinate risorse e qualità possono attivare una tale comunicazione e in genere rappresentano un numero molto ristretto di persone. La struttura bidirezionale, invece, è caratterizzata da più flussi di comunicazione e dalla libertà di scambio dei ruoli tra emittente e destinatario, una tipica comunicazione bidirezionale avviene su internet (Gianotti, 2012).

Con l'avvio della convergenza dei settori e con lo sviluppo di internet, la realtà unidirezionale che ha caratterizzato per tanti anni la televisione è cambiata, e ha assunto una diversa declinazione. Oggi, chi è in grado di ricevere informazioni tramite internet, quindi chi dispone di un dispositivo e di una connessione a banda larga, può, oltre che osservare i prodotti audiovisivi, produrli. Gli anni Novanta sono stati anni di grandi cambiamenti per il web e in generale per tutti i media; iniziò infatti a diffondersi "l'informazione dal basso", chiamato anche fenomeno del *User generated content*[6].

La moda dell'*User generated content* ha avuto un importante seguito poiché precedentemente, grazie all'avvento di internet, si è verificato un importante cambiamento del profilo dell'utente sul web. Recentemente i soggetti passivi si sono trasformati in soggetti attivi e hanno assunto le seguenti nuove caratteristiche:

---

[6] User generated content, "termine coniato nel 2005 negli ambienti del Web publishing per indicare il materiale disponibile sul Web prodotto dagli utenti invece che da società specializzate" (Gianotti, 2012, p.43).

- nomade: chi naviga su internet ha la libertà di scegliere cosa guardare, non è limitato da nessun vincolo, ha il totale potere decisionale di passare da sito in sito come e quando preferisce;
- selettivo: avendo a disposizione un'infinita offerta di contenuti ha sviluppato una maggiore conoscenza e consapevolezza di ciò che desidera, per questo è diventato molto più selettivo;
- competente: l'utente possedendo un potentissimo strumento che gli permette di raccogliere informazioni su qualsiasi argomento è diventato più competente;
- critico: il raggiungimento di un maggior livello di competenza fa nascere nel soggetto un forte senso critico;
- relazione personalizzata: l'utente non si accontenta più dei contenuti standardizzati, richiede qualcosa di diverso, qualcosa di personalizzabile, qualcosa che sia più adatto a lui e ai suoi interessi;
- esigente: infine, al giorno d'oggi si pone sempre di più l'attenzione al tipo di esperienza di consumo vissuta dall'utente. L'utente con il web è diventato più esigente e richiede servizi sempre migliori.

Lo sviluppo della banda larga non ha influenzato positivamente solo gli utenti, ha determinato anche un altro importante effetto: ha permesso il superamento di numerosi vincoli legati allo spazio, al tempo, ma anche alla produzione, organizzazione e distribuzione di contenuti. Internet ha reso disponibile qualsiasi contenuto, che sia video, testo o audio, in qualsiasi momento, e inoltre ha concesso alle persone comuni la possibilità di esprimersi, di condividere il loro pensiero, le loro esperienze, dando il via al *personal media revolution*.

Tale "rivoluzione", avviata grazie al processo di innovazione tecnologica, ha trasformato, come indicato precedentemente, l'utente internet da passivo ad attivo, fornendogli un nuovo ruolo da *"creator"*.

Grazie alla creatività di questi nuovi protagonisti digitali si assisterà alla rinascita della televisione, che vede come punti fondamentali una massima frammentazione dell'audience, un'offerta audiovisiva molto più specifica e mirata, unita ad un incremento di inserzioni pubblicitarie completamente rivoluzionate (Tessarolo, 2007).

Fino a 20 anni fa tutto questo non era possibile, solo persone con grossi investimenti e con un ampio bagaglio di capacità tecniche potevano svolgere questa tipologia di lavoro, solo dei veri professionisti erano in grado di girare un video ed editarlo. Com'è possibile che oggi, invece, qualsiasi persona è in grado di farlo? Al giorno d'oggi, grazie alla digitalizzazione dei video e in particolar modo all'elevato livello di miniaturizzazione raggiunto dalla tecnologia, realizzare video risulta molto più semplice e inoltre richiede investimenti finanziari decisamente inferiori rispetto a qualche anno fa (Tessarolo, 2007). Inoltre, si ricorda che ogni singolo soggetto possiede almeno un dispositivo tecnico per produrre video, si pensi a quanto sia diffuso lo smartphone e all'evoluzione tecnologica che tale oggetto ha avuto negli ultimi anni.
I motivi per il quale molte persone comuni hanno deciso di diventare *creator* sono raggruppabili in tre macro-aree (Tessarolo, 2007):

1. Ci sono coloro che pubblicano contenuti online per un interesse unicamente personale, spesso sono rappresentati da foto o video ricordo delle vacanze estive, piuttosto che concerti, o altri eventi importanti della propria vita.
2. Altri soggetti, invece, producono ed editano contenuti, molto spesso audiovisivi, per discutere di una particolare passione o interesse. Da una decina di anni si è diffuso in Italia il fenomeno degli Youtuber, essi possono essere *gamer*, *beauty guru*, *food-blogger*, maghi, attori, registi, intrattenitori etc. Gli elementi che distinguono questi soggetti da quelli descritti in precedenza sono diversi, prima di tutto la presenza di una fase di pre e post produzione video, ed inoltre la coerenza tematica e la costanza con il quale questi video vengono caricati.
3. Ed infine, ci sono anche soggetti che lavorano come *creator* unicamente per il ritorno economico. Lo scopo è quello di produrre contenuti professionali per guadagnare e attirare il maggior numero di utenti.

Uno degli elementi peculiari della nuova televisione, com'è stato anticipato in qualche riga precedente, è proprio il fenomeno della frammentazione.
L'accesso ai contenuti multimediali oggigiorno è possibile da diversi dispositivi, si pensi ad esempio ai mille modi di leggere un articolo di giornale: si può acquistare l'articolo cartaceo, si può leggere l'articolo digitale sul laptop, sull'ipad o anche sullo smartphone (Richeri, 2012).

Tutta questa frammentazione circa il consumo dei prodotti multimediali ha comportato un incremento della complessità dello scenario competitivo dal punto di vista dell'offerta, ponendo in competizione qualsiasi mezzo di comunicazione e qualsiasi prodotto mediale. Oltre ad una frammentazione del lato dell'offerta si è presentata a sua volta anche una scorporazione dell'audience. Ampliando le possibilità di scelta, il pubblico risulta sempre di più frammentato e quindi di conseguenza le percentuali di ascolto per programma diminuiscono, diminuendo così anche i ricavi e le risorse pubblicitarie.

Proprio a causa di questi motivi si è dovuto ripensare e riformulare i modelli di business delle *media industry*, creando bouquet di programmi personalizzabili secondo gli interessi del pubblico e migliorando la *user experience* di ogni singolo telespettatore attraverso ad esempio l'introduzione di una maggiore interattività. Tale interattività può presentarsi in diverse modalità: mediante la partecipazione attiva del pubblico a programmi televisivi (televoto), attraverso la scelta dei contenuti audiovisivi grazie l'utilizzo di librerie virtuali (*Video on demand*), o ancora, utilizzando il televisore come punto di accesso a internet.

2.3. I nuovi modelli di business emergenti

L'ultimo decennio ha rappresentato per il comparto televisivo e in generale per l'industria dei media un periodo di svolta, la convergenza multimediale ha comportato la nascita di nuove tecnologie, ha introdotto nuove opportunità di consumo circa l'utilizzo dello strumento televisivo, migliorandone le caratteristiche qualitative e fornendo una maggiore flessibilità d'uso. La comparsa della tecnologia digitale ha portato ad un distacco sempre più netto con il mezzo televisivo tradizionale, lasciando spazio alla nascita di nuovi modelli di business ibridi.

2.3.1. Il passaggio dall'analogico al digitale terrestre

Uno dei principali cambiamenti provocati dalla convergenza multimediale riguarda la tecnologia di diffusione del palinsesto, dalla trasmissione analogica che ha caratterizzato per decenni la televisione si è passati alla diffusione digitale, mediante un piano internazionale di *switch-off*.

In ritardo rispetto ad altri paesi internazionali come Stati Uniti e Cina, l'Europa ha avviato il lungo percorso verso la digitalizzazione mediante il piano di incentivazione "*eEurope action plan 2005".* La riforma varata dal consiglio europeo si poneva l'obiettivo di colmare il profondo *gap,* tra l'Europa e il resto del mondo, relativo all'evoluzione tecnologica nel settore dell'informazione e delle comunicazioni.

Per tutelare e rafforzare la competitività dell'Unione Europea era necessario in tempi brevi adeguarsi ai nuovi standard tecnologici internazionali; il Consiglio dei Ministri Europeo nell'incontro a Bruxelles del 2006 anticipò l'inizio del passaggio al 2008 e indicò come termine ultimo dello *switch-off* per tutti i paesi europei il 2012 (Pinna, 2008). Se fino agli anni 2000 gli investimenti europei nelle tecnologie dell'informazione e comunicazione si ponevano sempre al di sotto di quelli statunitensi, dal 2005 l'Europa ha registrato una forte accelerazione. Si è verificato, infatti, il passaggio da una penetrazione del DTT del 33% con circa 56 milioni di impianti, al 48% nel 2007, con circa 83 milioni di istallazioni.

In Italia il passaggio al digitale terrestre è stato regolamentato dalla legge 66/2001, il processo di transazione si è completato entro l'anno 2012 e ha comportato la nascita di una nuova piattaforma gratuita detta *Free-to-air* (Nicita, Ramello e Silva, 2008). La fase di lancio del digitale terrestre, nel territorio italiano, prevedeva il debutto di 9 canali nazionali, quali: l'offerta Rai (Rai Uno, Due e Tre), l'offerta Mediaset (con Rete Quattro, Canale Cinque e Italia Uno), Mtv, La7 e Sport Italia, e ben 11 canali Fta (Pinna, 2008).

Secondo Richeri (2012) il passaggio alla televisione digitale terrestre (*Dtt* da *digital terrestrial television*) ha comportato, per lo scenario televisivo italiano, cinque positive conseguenze:

- la prima più grande conseguenza è rappresentata dal forte incremento del numero di canali a disposizione dei telespettatori a parità di frequenze occupate, tutto questo a causa di una maggiore compressione del segnale;
- ha comportato una migliore qualità delle immagini e dell'audio, grazie alla trasmissione di alcuni canali in *hd;*
- ha reso possibile l'integrazione della rete televisiva con la rete telefonica, avviando la convergenza tra televisore e internet;
- ha dato vita all'interattività, connettendo il piccolo schermo a internet si ha la possibilità di ampliare l'offerta televisiva attraverso una molteplicità di servizi interattivi nuovi;
- ed infine, come ultima novità portata dalla digitalizzazione, vi è la possibilità di consumare il prodotto televisivo in luoghi diversi dal salotto di casa.

Visto l'intensificarsi dello scenario competitivo a causa della nascita di numerosi nuovi modelli economici che si analizzeranno successivamente, l'avvento della *digital terrestrial television* ha rappresentato una condizione favorevole per la rinascita di tutte le emittenti generaliste (Preta, 2007).
Il passaggio al digitale terreste ha richiesto un importante lavoro circa la compatibilità sia dal punto di vista tecnologico che dal punto di vista commerciale, infatti tutte le famiglie che disponevano di vecchie televisioni hanno dovuto dotarsi di un nuovo strumento, chiamato decoder, tale dispositivo permette la conversione del segnale digitale e rende compatibile il nuovo sistema con i vecchi apparecchi televisivi. L'intervento dello Stato è stato fondamentale per la penetrazione del DTT nel territorio italiano, "tra il 2004 e il 2006 il governo ha stanziato circa 230 milioni di euro per incentivare l'acquisto di apparati digitali sia per la ricezione via etere sia per quella via cavo" (Pinna, 2008, p. 7), tale investimento ha generato una vendita nel 2005 di quasi 7,3 milioni di decoder. I sussidi statali sono stati regolamentati a partire dalla legge 66/01 e dalla Finanziaria del 2003 fino alla Finanziaria 2008, hanno riguardato, in misure diverse, contributi monetari o sconti fiscali per l'acquisto di Set Top Box o televisioni integrate con il sintonizzatore digitale.

Si è compreso, quindi, che l'avvento di internet ha portato, per l'industria dell'*entertainment* dei grandi cambiamenti e tanti nuovi fenomeni interessanti.
Tra gli studi svolti in quel periodo, uno in particolar modo ha contribuito a modificare ulteriormente lo scenario della *media industry*, Chris Anderson attraverso un approfondimento sulla profittabilità dei nuovi settori del web ha introdotto la teoria della "coda lunga" ("The Long Tail", Anderson, 2006).
Uno dei limiti che ha caratterizzato da sempre questo mercato è rappresentato dalla limitatezza, nello specifico, di due risorse:

- si parla di scarsità di tempo, durante la programmazione dei palinsesti è necessario tenere in considerazione le limitate fasce orarie a disposizione;
- una scarsità dei mezzi di comunicazione, quindi scarsità di frequenze sul quale è possibile trasmettere i programmi.

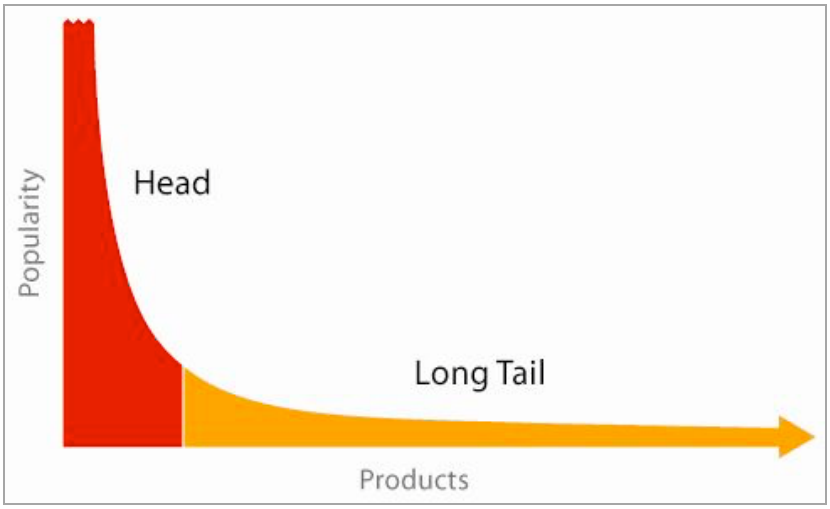
Per superare questo vincolo la televisione, come anche la radio, ha dovuto scremare il numero di informazioni, di programmi e di contenuti, trasmettendo solo i prodotti più venduti e che quindi avevano riscosso il maggior successo (Tessarolo, 2007). Basti pensare, ad esempio, all'organizzazione in scaffali di una libreria, ogni libro occupa un preciso spazio nel espositore, tale spazio determina per il titolare della libreria un costo, caratterizzato dal costo di affitto del locale diviso il numero di libri esposti. È normale pensare che l'imprenditore per poter coprire tali costi, avendo un limitato spazio di esposizione, dovrà effettuare una selezione di libri che gli permetteranno di ottenere il maggior ritorno economico.
Nasce così la strategia che Anderson chiama "Politica dell'Hit", se non ci fosse stato il problema dello spazio e quindi se non ci fosse stata la necessità di selezionare i contenuti che caratterizzano un maggior ritorno, gli espositori assumerebbero dimensioni enormi.

Con la nascita dell'on-line, tutti gli ostacoli legati alla scarsità delle risorse sono stati superati, si è aperto così un nuovo mondo per i contenuti digitali: i cataloghi on-line. I contenuti best-seller continuarono a registrare grandi successi, ma la vera differenza la iniziano a fare i contenuti di nicchia; potendo scegliere tra infinite tipologie di canzoni, film, video, gli utenti iniziarono a ridare vita a tutti quei contenuti che prima le emittenti dovevano escludere dal palinsesto per problemi di spazio (Tessarolo, 2007).

Da qui nasce la teoria della coda lunga di Anderson (2006), la quale indica che grazie allo sviluppo della digitalizzazione il costo di distribuzione per raggiungere le nicchie di mercato è decisamente calato, e quindi tali contenuti risultano ugualmente attraenti rispetto alle classiche *hit* e *top seller*.

La figura 2.4 rappresenta la coda: la sezione rossa "head" corrisponde alla vendita dei prodotti *best seller,* per contro la sezione arancione rappresenta la vera e propria coda lunga caratterizzata dalla vendita di prodotti di nicchia, essa tende "virtualmente" all'infinito.

Figura 2-4 La coda lunga



Fonte: www.longtail.com di Chris Anderson.

2.3.2. Il nuovo modello economico

Questa grande rivoluzione tecnologica ha determinato dei cambiamenti anche ai tradizionali modelli economici che hanno caratterizzato da sempre il comparto televisivo. Tali modifiche sono relative a tre principali aspetti (Nardello e Pratesi, 2007):

1. la programmazione dell'offerta;
2. la modalità di fruizione del prodotto televisivo;
3. infine, le nuove forme di finanziamento che sostengono gli emergenti modelli di business.

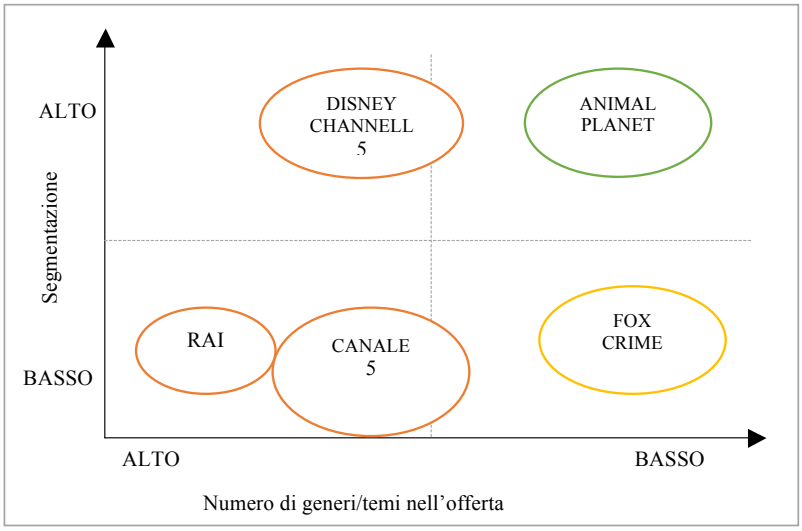
Se prima del fenomeno di convergenza la programmazione tipica era di tipo generalista, poiché il fine ultimo era quello di dover soddisfare il più ampio bacino di telespettatori, con il forte incremento del numero di canali offerti, la programmazione ha iniziato a seguire percorsi nuovi e diversi dai tradizionali. Si ricerca una maggiore specializzazione, un palinsesto più orientato alla nicchia di utenti piuttosto che alla massa indifferenziata di persone.

La programmazione del prodotto televisivo si è orientata verso una strategia di specializzazione, secondo lo studio di Nardello e Pratesi (2007) essa è realizzabile mediante tre diverse alternative:

1. attraverso segmenti di pubblico: si organizza un palinsesto tenendo in considerazione una particolare nicchia del mercato, modellando l'offerta su una limitata varietà di temi, è il caso ad esempio di Disney Channel di Sky;
2. attraverso il genere del contenuto: se si persegue questa specializzazione, si forma un palinsesto che fornisce un'identità al canale, mediante la tipologia di genere scelto. Esistono canali solo per le serie tv, canali di cucina, canali per lo sport, o anche canali dedicati ad un particolare genere di film come ad esempio Fox Crime.
3. attraverso il target e il genere: in questo caso la programmazione del prodotto televisivo tiene in considerazione la combinazione tra i segmenti di audience da soddisfare e la tipologia di genere di contenuto da offrire. Un esempio di canale che utilizza questo criterio è *Animal Planet.*

La figura 2.5 permette di individuare quattro quadranti: in alto a destra si trovano i canali specializzati per target e genere, in alto a sinistra i canali specializzati per target, in basso a sinistra i canali generalisti ed infine nell'ultimo quadrante in basso a destra vi sono i canali specializzati per genere.

Figura 2-5 Matrice delle strategie di programmazione



Fonte: Elaborazione personale Nardello e Pratesi, 2007, p.194.

Il processo di digitalizzazione ha permesso agli utenti una maggiore personalizzazione del consumo televisivo, tale libertà raggiungerà altissimi livelli soprattutto grazie agli emergenti modelli di business, che nel prossimo paragrafo si approfondiranno nel dettaglio.

Questo importante fenomeno della personalizzazione è la conseguenza in primo luogo dell'ampliamento della gamma dei canali e successivamente della diversa programmazione del palinsesto. Un ottimo strumento che ha dato origine alla "televisione non lineare"[7], come la definisce Tessarolo (2007), è il PVR o anche Personal Video Recorder. PVR è l'evoluzione tecnologica del videoregistratore e consiste in un sistema istallato all'interno del *set top box* che consente di registrare, senza l'ausilio di alcun supporto fisico, come cd, cassette o dvd, qualsiasi programma presente nel palinsesto. L'unico vincolo che si ha è la capienza del hard disk nel quale si andranno a salvare i programmi, ma a differenza del classico videoregistratore supera tantissimi limiti. Mediante la guida elettronica il telespettatore può in qualsiasi

[7] Secondo Tassarolo (2007) esistono due forme ti televisione, la televisione lineare, ovvero la classica televisione, quella nel quale le emittenti organizzano un palinsesto che rendono disponibile contemporaneamente a tutti i telespettatori sintonizzati in quel preciso momento; e la televisione non lineare ovvero quello strumento paragonabile ad un grosso contenitore di contenuti nel quale il telespettatore può accedervi e fruire di qualsiasi contenuto in qualsiasi momento.

momento registrare qualunque programma e avere la libertà di guardare la registrazione in qualsiasi momento della giornata, scavalcando così "appuntamento fisso" tipico della televisione tradizionale. Nel contesto italiano un big player che offre tale servizio è Sky con l'offerta My Sky.

L'ultimo cambiamento relativo alla televisione digitale da analizzare è la nascita di nuove forme di finanziamento che sostengono i diversi modelli di business nati recentemente. Con lo sviluppo del modello a pagamento, ciò che il telespettatore paga varia a seconda di ciò che vuole guardare. L'oggetto di scambio è nello specifico il "palinsesto" o ancora meglio, il "bouquet di canali" che l'utente è interessato a consumare.

La struttura di un classico abbonamento televisivo si suddivide in tre blocchi:

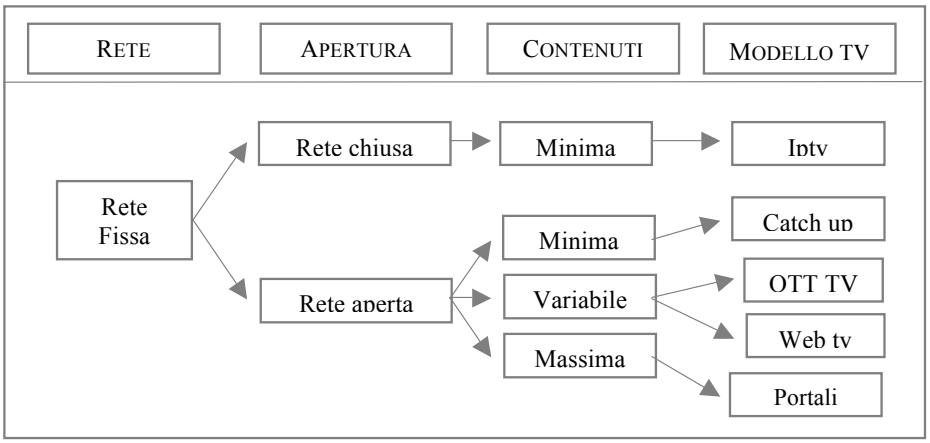
- offerta *basic,* che viene fornita a tutti gli abbonati di *default* nel momento in cui sottoscrivono un abbonamento con un operatore pay. In genere è composta da programmi per l'intrattenimento, contenuti musicali, prodotti audiovisivi per l'infanzia, fiction e contenuti educativi o documentari;
- contenuti *premium*, ovvero tutti quei canali che possono essere aggiunti all'offerta *basic* attraverso l'aggiunta di un sovraprezzo. Spesso i contenuti premium consistono in canali sportivi, canali di serie tv, film.
- infine vi è il *pay per view,* viene offerta la possibilità di acquistare singolarmente uno specifico contenuto, può essere la singola partita di calcio piuttosto che il film in prima fila, ovviamente mediante il pagamento di un costo aggiuntivo che varia a seconda del programma d'interesse.

Oltre alla struttura appena descritta, recentemente si sono sviluppate altre tipologie di abbonamento, orientate alla politica "*low cost*". Nardello e Pratesi (2007) definiscono queste nuove forme di abbonamento "*no frills*" ovvero senza fronzoli, nel quale l'abbonato costruisce il proprio bouquet secondo i propri interessi senza vincoli imposti dalle emittenti. In Italia Mediaset premium offre questa tipologia di abbonamenti *low cost*, spesso vengono utilizzati per gli eventi sportivi, come ad esempio partite della *Champion's League.*

2.3.3. La connected television

La rapida evoluzione che ha contrassegnato gli ultimi anni del comparto televisivo ha determinato inizialmente dei cambiamenti piuttosto frammentati e confusi. La transazione tecnologica ha permesso alla televisione tradizionale di adattarsi ad uno scenario nuovo: interattivo, multicanale e orientato al *"all digital"*. Accanto ai modelli tradizionali, che ancora per un lasso indefinito di tempo continueranno a fare parte del contesto competitivo televisivo, sono nati svariati modelli economici ibridi. Da un lato rimane viva la classica "televisione broadcast", dove il piccolo schermo viene associato ad un mezzo unidirezionale con la possibilità di essere integrato con limitatissime attività interattive. Appartengono a questa categoria i seguenti tre, ormai conosciuti, *delivery system*: televisione digitale terrestre, televisione satellitare e televisione via cavo. Dall'altro lato, nasce l'idea di televisione come "*connected television*", ovvero un punto d'accesso alla rete, nel quale è possibile accedere attraverso la televisione a innovativi servizi interattivi. Secondo lo studio svolto da CORECOM (Organo funzionale di AGCOM), la rete di diffusione internet fissa si distingue a seconda della gestione e del modo con il quale le emittenti reperiscono i contenuti in: rete chiusa e rete aperta (Figura 2.6). Si parla di rete chiusa se la gestione appartiene a operatori di telecomunicazione i quali si avvalgono di fornitori per la raccolta di contenuti, tale contesto rappresenta un modello a pagamento nel quale viene inevitabilmente garantita la qualità del servizio. Se i contenuti vengono reperiti sfruttando la rete stessa, invece, si parla di rete aperta, e in tali casi non viene stabilito a priori la qualità dei contenuti.

Figura 2-6 I modelli televisivi emergenti



Fonte: Elaborazione personale da report CORECOM (AGCOM), p.13.

I sistemi di diffusione chiusi sono rappresentati dal modello IPTV. Tale modello si avvale del protocollo IP e della connessione *broadband* per la trasmissione dei contenuti, la fruizione dei contenuti può avvenire *on demand,* quindi su richiesta del telespettatore o in diretta. Essendo una rete chiusa è controllata e amministrata dagli operatori di telecomunicazione; essi offrono un servizio detto "*triple play",* ovvero offrono la combinazione di tre servizi: internet, voce e recentemente anche video, mediante la dotazione di un *set top box* ibrido che consente la ricezione del segnale televisivo (CORECOM).
Il sistema IPTV ha un'apertura dei contenuti minima poiché si avvale di imprese che producono contenuti, non appoggiandosi alla rete non è in grado di offrire un catalogo multimediale illimitato (a differenza dei sistemi di diffusione aperti).
La Francia e la Spagna sono i due paesi europei più attivi in tale comparto, in Italia il primo operatore che lanciò tale servizio fu Fastweb nel 2001, seguito da Telecom nel 2005 mediante la creazione della piattaforma "Alice Home Tv" che dopo qualche anno, nel 2015, venne sostituita da Tim Vision (Prario, 2007). I principali player attuali che operano nel mercato delle IPTV sono: Tim Vision, Mediaset Infinity e Sky Online che recentemente ha modificato il brand in *Now TV*.

I sistemi di diffusione aperti, detti anche *Internet Tv*, possiedono delle caratteristiche ben diverse rispetto al modello precedentemente menzionato, innanzitutto la fonte dei contenuti è il web e per tale motivo spesso questi sistemi di diffusione hanno dimensioni globali, inoltre, a differenza del IPTV non viene garantita la qualità del servizio ed infine tale modello di diffusione permette la fruizione *multidevice,* i contenuti offerti infatti possono essere consumati da qualsiasi dispositivo (dallo smartphone al pc).
Tale *delivery system* si declina in tre diverse ramificazioni, come si evince dalla Figura 2.6 vi sono modelli con un'apertura sui contenuti minima, variabile e massima.
Iniziamo l'analisi delle *Internet Tv* dal modello con un grado di apertura sui contenuti massimo, appartengono a questa classificazione i siti UGC (*user generated content*), anche se nella realtà essi non vengono propriamente identificati come *Internet Tv*, poiché sono semplicemente dei "contenitori di prodotti multimediali". Una peculiarità che contraddistingue questo modello, e che non permette di rappresentare i siti UGC

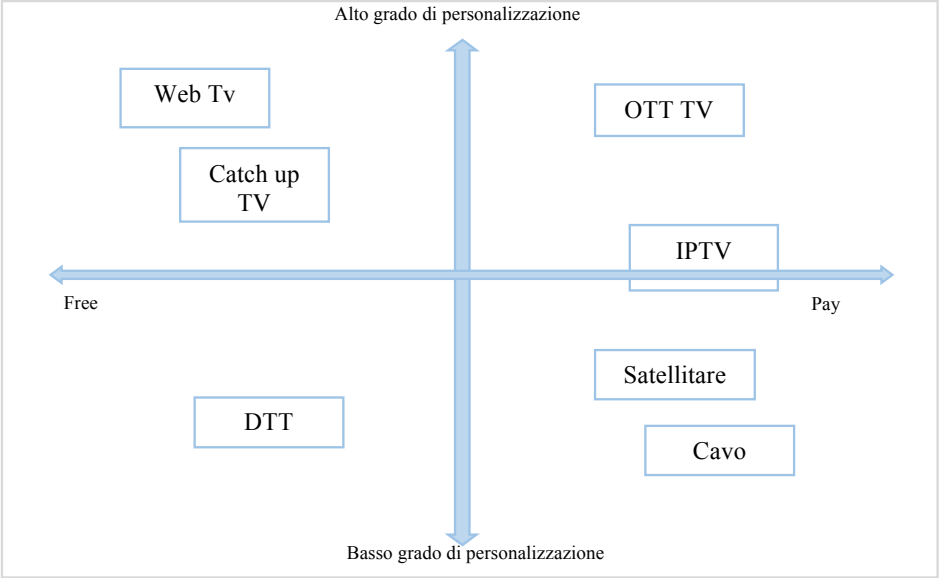
come vere web tv, corrisponde alla proprietà dei contenuti, spesso i contenuti presenti su tali piattaforme sono prodotti dagli utenti del sito stesso. La piattaforma *user generated content* che ha avuto un successo strabiliante è *You Tube,* nata nel 2005 negli Stati Uniti dopo soli cinque anni è riuscita ad entrare in altri 23 paesi in tutto il mondo.
Proseguendo l'analisi dei sistemi di diffusione a rete aperta, troviamo con un'apertura ai contenuti variabile due diverse strutture: il modello Over The Top Tv (OTT TV) e la Web Tv. La struttura OTT TV secondo gli studi di CORECOM, corrisponde fino ad adesso, al maggior grado di integrazione fra televisione *broadcast* (tradizionale) e televisione *broadband* (*connected television*). Il continuo utilizzo di contenuti provenienti dal web ha portato a due fondamentali conseguenze: da un lato la produzione di tecnologie abilitanti che permettono la visione dei contenuti digitali e dall'altro lato ha determinato un incremento qualitativo dei prodotti audiovisivi, dai contenuti di bassa qualità idonei esclusivamente per una visione da pc si è passati a contenuti di alta qualità fruibili anche dal piccolo schermo. Inoltre, nella catena del valore di questo nuovo modello economico ricoprono un ruolo fondamentale i produttori *hardware* di elettronica di consumo.
Fondamentalmente la struttura OTT TV fornisce la possibilità al telespettatore di scegliere e guardare i contenuti offerti dal web sul televisore; la differenza con IPTV sono sostanzialmente due: non viene garantita la qualità dei contenuti e non vi è una banda dedicata, tutto questo avviene mediante l'utilizzo di *widget* presenti nel televisore, che rendono più semplice la ricerca e la visione dei contenuti digitali. Esempi di aggregatori che appartengono a questa struttura sono Google, Apple Tv, Connected Tv di Yahoo e il conosciutissimo Netflix, protagonista del successivo capitolo.

L'altro modello menzionato precedentemente, appartenente alla classificazione relativa al grado di apertura dei contenuti variabile, è la Web Tv. Essa rappresenta genericamente la proposta di contenuti multimediali attraverso internet, la cui fruizione avviene prevalentemente dal computer; come per tutti gli altri modelli specifici della rete aperta, anche qua, la qualità non viene garantita e può essere particolarmente instabile.
Infine, scalando il percorso verso la struttura con il più limitato grado di apertura sui contenuti, troviamo la *Catch-up Tv,* tale modello rappresenta una mossa strategica da

parte degli operatori televisivi già presenti nel settore con l'obiettivo di rimanere competitivi e soprattutto di adeguarsi ai cambiamenti che recentemente hanno rivoluzionato il settore televisivo. La struttura *catch-up tv* consiste nella diffusione sul web del palinsesto tradizione, attraverso una logica *on demand*. In Italia questo servizio è offerto sia dalla Rai con Raiplay.it e da Mediaset con Video.mediaset.it e Wittytv.it (CORECOM).

Per riassumere, il sistema IPTV pur utilizzando la stessa rete di diffusione delle "Internet Tv", si distingue da esse in quanto l'operatore telco oltre a rifornirsi da fornitori di contenuti per il quale ne garantisce la qualità, gestisce direttamente l'approvvigionamento di servizi per mezzo di una rete chiusa, attraverso l'istallazione di *set top box* l'operatore è in grado di controllare la diffusione del servizio escludendo tutti coloro che non hanno sottoscritto un abbonamento.
Si possono rappresentare le diverse piattaforme ibride attraverso la creazione di un piano cartesiano di cui si considerano come variabili: la possibilità del telespettatore di personalizzare l'offerta (alta, bassa) e il modello di business (semplificando in *pay* o *free)*. Come si può notare dalla Figura 2.7, la televisione tradizionale ricade nei due quadranti in basso, caratterizzati da un basso livello di personalizzazione; in particolar modo la tv satellitare e via cavo appartengono al quadrante di destra a causa del loro modello pay, mentre il DTT (*digital terrestrial television)* appartiene al quadrante di sinistra con un modello free. Gli esempi di *Connected Television*, a causa della loro alta personalizzazione risiedono nei due quadranti in alto, nel quadrante di destra, con un modello pay ritroviamo le OTT TV e le IPTV, mentre nel quadrante di sinistra vi sono le Catch up Tv e le Web Tv.

Figura 2-7 Mappa di posizionamento delle piattaforme emergenti



Fonte: Elaborazione personale studio CORECOM (AGCOM), p.36.

In breve, quindi, se dovessimo dare una definizione alla Connected Television, possiamo dire che "La *connected television* non è una tecnologia specifica, neppure una piattaforma che risponde a precisi standard, […] esprime, piuttosto una tendenza evolutiva che sta emergendo in maniera non coordinata e che vede coinvolti una pluralità di attori: dai *broadcaster* alle *Telco*, dai produttori di elettronica di consumo a protagonisti della *tech economy* come *Google*, *Apple* e *Microsoft* (Andò e Marinelli, 2014).

2.4. Il fenomeno della Social Tv e i nuovi consumatori

La ricerca sviluppata da Google, nel agosto del 2012, volta a studiare l'uso dei dispositivi elettronici di comunicazione negli Stati Uniti, ha portato a due importanti risultati:

1. Tv, computer, smartphone e tablet sono i dispositivi più utilizzati, in termini di ore spese, per quanto riguarda il consumo dei media;

2. Vi è una tendenza diffusa ad utilizzare contemporaneamente più device di comunicazione nello stesso momento, tale fenomeno ha portato ad un importante cambiamento circa le abitudini di consumo, determinando inoltre la nascita di una nuova tipologia di consumatori.

A conferma di tale tesi, lo studio riporta che negli Stati Uniti, il 77% delle ore trascorse davanti alla televisione sono caratterizzate da un utilizzo combinato con altri device, tra cui il preferito (per il 49% delle volte) è lo smartphone.

La recente tendenza di poter accedere ai contenuti audiovisivi da qualsiasi dispositivo elettronico dotato di una connessione *broadband* e non più unicamente dalla televisione ha portato, nel contesto americano, la nascita di nuovo fenomeno definito da Nielsen "*Zero-TV households*".

Dalla ricerca Nielsen svolta a marzo 2013 è emerso un originale forma di consumo dei contenuti media dal 5% delle famiglie americane (circa 5 milioni), il 75% di tali famiglie, chiamate "Zero-TV", possiedono ed impiegano il piccolo schermo per giocare, guardare Dvd e soprattutto lo utilizzano come punto di accesso a internet. Il 67% delle famiglie accedono ai contenuti audiovisivi attraverso altri dispositivi come computer (37%), internet tv (16%), cellulare (8%) ed infine tablet (6%).

Questa nuova forma di consumo della televisione potrebbe diventare la prossima realtà anche in un contesto italiano? Lo scopriremo nei prossimi paragrafi.

2.4.1. La Social Tv

La televisione ha da sempre fornito argomenti di conversazione, spesso tali discussioni avvenivano nel salotto di casa o il giorno seguente in ufficio, con il successo riscosso dai social network dal 2007 a questa parte il luogo di confronto si è spostato sul web. Spiegare cos'è la *Social Tv* attraverso una definizione è complicato, *Social Tv* è un fenomeno, è una nuova forma di consumo del prodotto audiovisivo e deriva dalla convergenza del mondo dei *Social Networking Sites (SNSs)* e il mondo televisivo.

I *driver* che hanno determinato la nascita della *Social Tv* sono diversi: in primo luogo uno dei fattori scatenanti è stato l'incredibile successo che hanno avuto i social, come ad esempio Facebook e Twitter, nel mondo e come questi siano entrati nella vita delle persone.

Dalla ricerca *"Digital in 2016"* svolta da *We are social,* si deduce infatti che su 7,395 miliardi di persone, ovvero la popolazione mondiale, 2,307 miliardi di persone sono presenti sui social network (corrispondenti circa al 31% di penetrazione) e, collegandoci al secondo driver fondamentale per la nascita della *Social Tv*, 3,79 miliardi di persone utilizzano *mobile device* (corrispondenti circa al 51% di penetrazione). Il secondo aspetto rilevante deriva proprio dalla diffusione capillare dei dispositivi *mobile*, senza un'ampia diffusione dello smartphone, tablet o di qualsiasi dispositivo il fenomeno della *Social Tv* non si sarebbe verificato. Infine l'ultimo driver corrisponde alla volontà dei telespettatori di commentare in tempo reale o poco dopo la puntata della serie tv preferita, il talent show del periodo, l'evento musicale dell'anno, la finalissima di una partita di calcio etc.
Tutto questo crea delle vere e proprie comunità virtuali, impegnate in attività di *co-viewing* (Doughty, Rowland e Lawson, 2011).
In sostanza quindi, *Social Tv* corrisponde al rapporto che si instaura tra l'audience a seguito di un determinato programma televisivo, e questo può avvenire mediante diversi *device*, come ad esempio smartphone, tablet, pc. Può avere luogo prima, in contemporanea (live) o dopo la messa in onda del programma; può avvenire online (sui social) o sulle applicazioni ed infine può derivare da motivazioni diverse (Marinelli e Andò, 2014).

Il consumo televisivo è cambiato, uno studio del 2013 di AGCOM mostra che i telespettatori stanno diventando sempre di più *multitasking*, ai giorni d'oggi il consumo televisivo è per una buona parte del tempo condiviso con altre attività, in termini giornalieri questa attività di "*multi-screening*" corrisponde al 30% del tempo totale trascorso davanti al piccolo schermo e settimanalmente aumenta fino al 50%.

Inevitabilmente la *Social Tv* ha in parte portato le aziende a modificare le proprie strategie di *advertising.* La probabilità degli spot pubblicitari di raggiungere una buona percentuale di target diminuisce se questi sono distratti da altri "schermi", la tendenza a utilizzare un "*second screen*" durante la pausa pubblicitaria è altissima, proprio per questo gli inserzionisti hanno iniziato a pianificare nuove strategie.

"La sfida è quella di favorire l'interazione con i brand e con i commercials proprio attraverso il multiscreening" (Marinelli e Andò, 2014, p.43), il nuovo obiettivo quindi, è raggiungere il pubblico colpendo direttamente il *second screen*. Questo è esattamente quello che fece *Oreo* durante il *Super Bowl 2013,* l'agenzia 360i che si occupava dei social di Oreo ha approfittato del *black out* che ha interrotto per ben mezz'ora la partita per twittare il seguente messaggio "Power out? no problem" accompagnato da un'immagine con su scritto "You can still dunk in the dark". Questo tweet ha avuto un grande seguito, nelle prime 14 ore sono stati raggiunti quasi 16.000 retweet e 20.000 like su Facebook (Marinelli e Andò, 2014, p.43).

Per concludere, la *Social Tv* è caratterizzata da due dimensioni:

1. la prima dimensione riguarda la presenza dei telespettatori, essi possono essere radunati nello stesso posto o separati;
2. la seconda dimensione concerne il tipo di comunicazione tra gli utenti, essa può avvenire nello stesso momento o in differita.

Inserendo queste due dimensioni in una matrice (Figura 2.8), si individuano quattro diverse scenari di *Social tv*: gruppi di persone che guardano in diretta un certo programma, gruppi di persone che guardano in differita un certo programma, gruppi di persone che guardano a distanza un programma in diretta ed infine gruppi di persone che guardano a distanza un programma in differita (Chorianopolous e Lekakos, 2008).

Figura 2-8 Tassonomia degli scenari di Social Tv

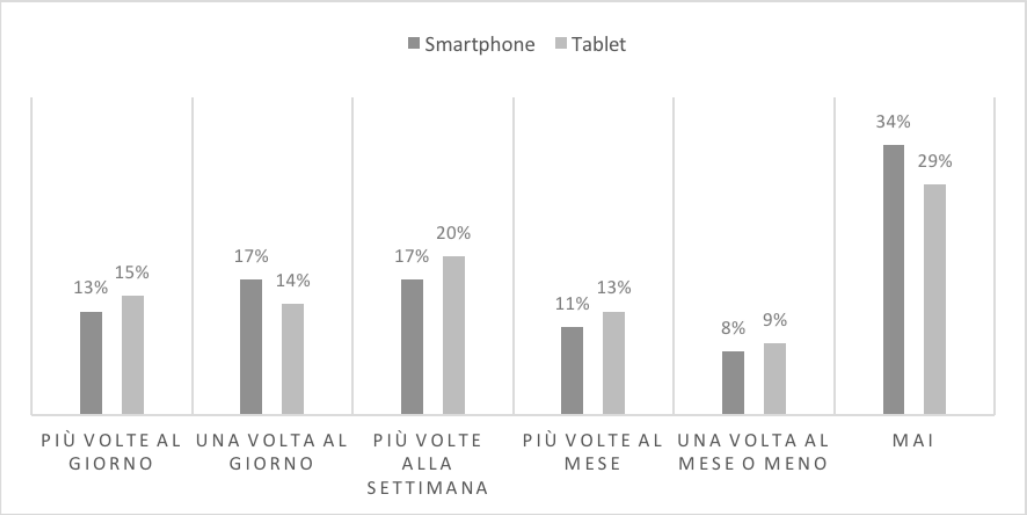
Fonte: Chorianopoulos e Lekakos, 2008, p. 119.

2.4.2. La pratica del multiscreening

Affinché si verifichi il fenomeno della *Social Tv*, è necessario che l'utente utilizzi almeno due device contemporaneamente, uno corrisponde al mezzo classico per il consumo dei programmi televisivi (la televisione) e l'altro è rappresentato da un dispositivo che consente di comunicare in tempo reale con la propria "community".
Da un'analisi effettuata da ConsumerLab Ericsson nel 2012, si evince che durante il consumo del prodotto televisivo, il 62% degli utenti svolgono attività di multiscreening attraverso la navigazione del proprio social preferito, ed inoltre ben il 40% di essi partecipano attivamente, commentando e postando commenti e pensieri circa il programma televisivo che stanno seguendo in quel preciso momento.

La figura 2.9 tiene in considerazione i due device più utilizzati nel contesto italiano: il tablet in prima posizione e lo smartphone, e ha il fine di rappresentare le percentuali di utilizzo del *two-screen* in contemporanea alla fruizione del prodotto televisivo. I dati seguenti sono stati raccolti da Nielsen e rielaborati nel rapporto "I servizi e le piattaforme applicative per le comunicazioni interpersonali e i media digitali" del 2013 da AGCOM.

Figura 2-9 Dati in percentuale circa l'utilizzo di smartphone e tablet durante la fruizione della TV



Fonte: Elaborazione dati Nielsen 2013 svolta da AGCOM, p.130.

Tale fenomeno può dare vita a una vera e propria pratica di consumo "multiscreening sequenziale", ovvero l'attività di *Social Tv* si sviluppa, in genere, mediante un processo che come step iniziale ha il consumo di un determinato tipo di device (televisore) e prosegue concludendosi su altri dispositivi svolgendo altre attività, seguendo appunto una sequenza (Marinelli e Andò, 2014). A volte tale processo può subire delle variazioni, soprattutto nella fase iniziale; è stato appreso, in un recente studio svolto da Nielsen nel 2013, che negli Stati Uniti il 46% dei telespettatori americani scelgono il proprio consumo televisivo secondo i post e i commenti postati su Facebook.

2.4.3. La nuova generazione di consumatori

Il telespettatore dalla nascita della televisione ad oggi ha assunto ruoli molto diversi, quasi opposti, se prima il suo spazio di azione era limitato alla scelta tra i pochissimi canali disponibili, con l'avvento della digitalizzazione l'offerta di canali ha assunto dimensioni decisamente maggiori. Da una funzione prevalentemente passiva, il pubblico si è trasformato e ha iniziato ad indossare un ruolo decisamente attivo, diventando "consumatori selettivi e orientati alla ricerca di contenuti da trasformare in eventi mediali" (Osservatorio Social TV, 2015, p.6).

Al giorno d'oggi, grazie alla *Social Tv*, il telespettatore è colui che interagisce con il programma, che commenta positivamente o negativamente in *real time*; tutto questo *buzz online*[8] può nascere autonomamente dal pubblico o essere incentivato dal programma stesso mediante diverse strategie. Le ragioni per il quale un'emittente televisiva incentiva la propria *audience* a dialogare sui social sono diverse, in primo luogo come obiettivi di breve periodo vi è la volontà di aumentare i tassi d'ascolto e creare traffico sui siti ufficiali. In un'ottica di lungo periodo, il coinvolgimento del pubblico può rafforzare l'*engagement* e generare una forte fidelizzazione nei confronti del canale, favorendo inoltre la nascita di nuove entrate.

Il grande successo riscosso dal servizio di VOD (*Video On Demand*), come ad esempio quello offerto dalle piattaforme come Netflix e Amazon Prime Video, ha fatto si che il telespettatore cambiasse, si trasformasse in una nuova generazione di consumatore. Quello su cui al giorno d'oggi le emittenti televisive devono puntare è proprio

[8] Per *buzz online* si intende quel "rumore incontrollato" che si genera sul web a causa di un forte dibattito circa un nuovo prodotto o un servizio.

l'innovativa forma di consumo, l'utente oggigiorno può consumare qualsiasi prodotto televisivo, quando vuole e dove vuole. Questi nuovi utenti televisivi vengono definiti da una ricerca di Ampere Analysis "*content connoisseurs*", ovvero intenditori di contenuti (Bacon, 2016). Essi rappresentano, ovviamente, ancora una nicchia di mercato che con il tempo si sta allargando sempre di più.

Dalla ricerca "La nuova centralità televisiva – Schermi, contenuti, pratiche delle audience connesse" svolta nel 2015 da Osservatorio Social TV si evidenzia una relazione tra i diversi fenomeni di consumo televisivo precedentemente descritti e le generazioni che caratterizzano la società dei giorni d'oggi. Con il termine generazione si vuole indicare un segmento di popolazione nata nello stesso periodo storico e che possiede per questo motivo, effettuando una semplificazione, lo stesso modo di pensare, gli stessi gusti e le stesse ambizioni e ideali; si individuano quindi quattro differenti generazioni (Howe e Strauss, 1991):

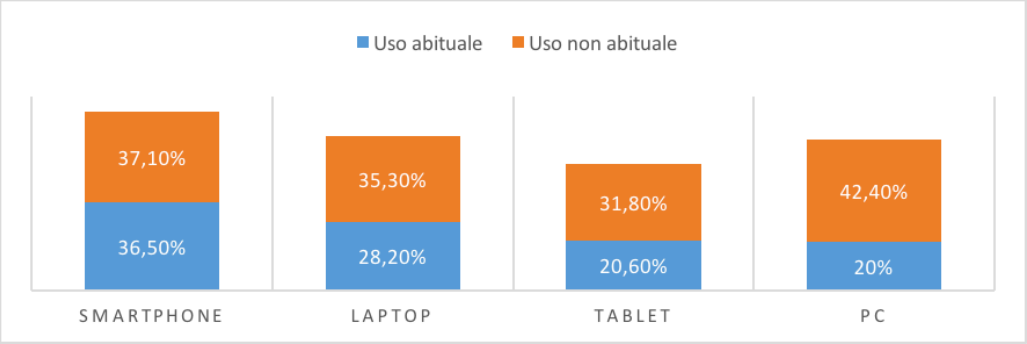
1. *La generazione Z*: il segmento più giovane, composto da coloro nati dopo gli anni 2000 quindi che hanno attualmente un'età inferiore o uguale a 15/16 anni, essi sono definiti "i figli del web";
2. *I Millenials,* o anche detta *Generazione Y:* appartengono a tale generazione tutti coloro che possiedono attualmente un'età fra i 16 e i 36 anni, quindi chi è nato a cavallo del 1980 - 2000;
3. *Generazione X:* di cui fanno parte quel segmento di popolazione nati tra il 1965 e 1980;
4. *I Baby Boomers:* infine appartengono a quest'ultima generazione tutti coloro che sono nati nel boom economico, quindi tra metà degli anni '40 e i primi anni '60.

Secondo lo studio, ognuna di queste generazioni possiede un approccio al consumo del prodotto televisivo diverso, si andranno in seguito ad analizzare le peculiarità per ciascun segmento della popolazione.

La generazione Z, ovvero il segmento più giovane e più confidente verso le recentissime innovazioni digitali, è orientata ad un consumo della televisione senza vincoli. Il piccolo schermo rimane uno degli strumenti utilizzati, ma spesso a seconda anche del contesto viene sostituito da altri mezzi. Come si apprende dalla figura 2.10 gli schermi alternativi sono: lo smartphone, il laptop, il tablet ed infine il Pc; tutti

possiedono percentuali di utilizzo differenti e sicuramente tra gli "usi abituali" il mezzo che fa da padrone per il consumo di contenuti multimediali è lo smartphone (36,5%).

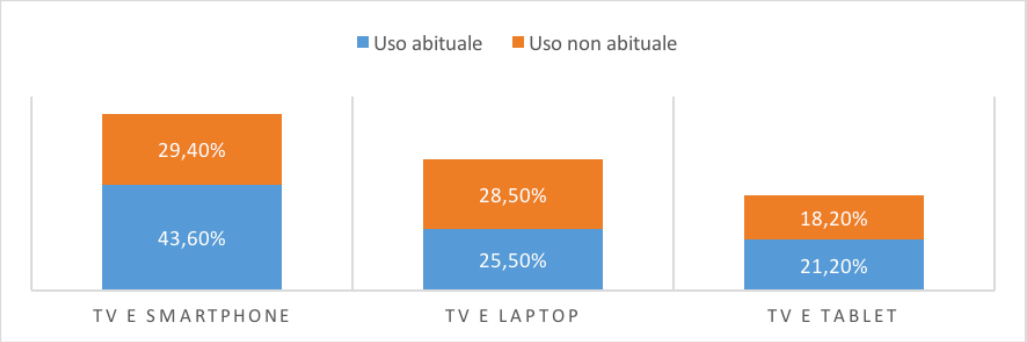
Figura 2-10 Gli schermi oltre la televisione della Gen X



Fonte: Ricerca Osservatorio Social TV, 2015, p.39.

I Millenials, secondo la ricerca, sono molto attratti dal fenomeno del multiscreening, il secondo schermo è fondamentale ed è parte della *user experience* televisiva. Oltre a permettere una continua connessione al web consente di comunicare in *real time* con il proprio *network,* svolgere delle ricerche su varie tematiche e ricercare informazioni.
In genere le combinazioni tra device sono tre: televisore e smartphone, televisore e laptop ed infine televisore e tablet (Figura 2.11).

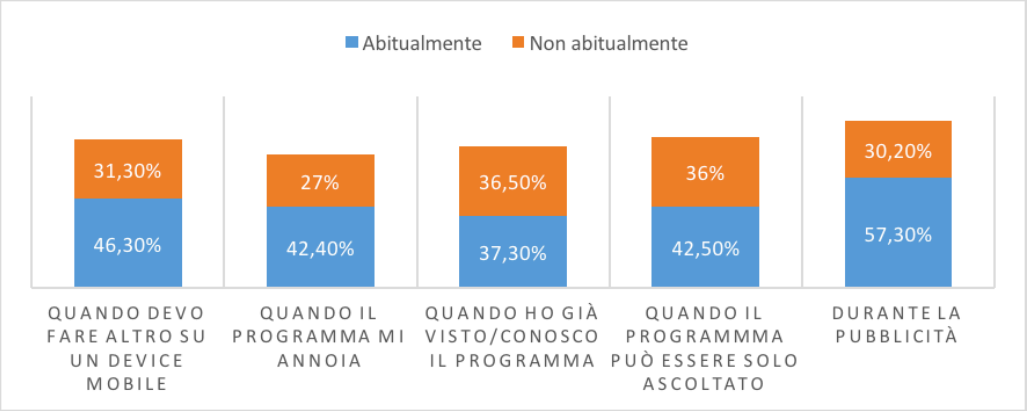
Figura 2-11 Il multiscreening dei Millennials



Fonte: Ricerca Osservatorio Social TV, 2015, p.43.

Coloro che appartengono alla generazione X, invece, sono favorevoli alla sperimentazione multi-device e multiscreening con l'obiettivo di conoscere nuove esperienze di consumo, il fine è la fidelizzazione di questo segmento di audience. Spesso per questa generazione la televisione ricopre un ruolo secondario, diventa il *second screen*, poiché a seconda di una serie di circostanze viene riposta l'attenzione su altro (Figura 2.12).

Figura 2-12 La Tv come secondo schermo per la Gen X



Fonte: Ricerca Osservatorio Social TV, 2015, p.46.

Ed infine, l'ultima generazione, composta dalla popolazione più anziana, è molto meno disposta a provare e a sperimentare nuove forme di consumo televisivo. L'utilizzo dei social durante la visione di un programma televisivo viene percepita come un'attività di distrazione, quindi non viene quasi mai praticata.

2.4.4. Focus Social Tv in Italia

A differenza del contesto italiano che solo recentemente è entrato nel mondo della *Social Tv*, lo scenario americano ha visto il consolidarsi di tale fenomeno, il successo riscosso della *Social Tv* ha portato anche la nascita dei primi *social network sites* specifici, essi sono dedicati esclusivamente al confronto e al dialogo su film, serie tv e su qualsiasi contenuto televisivo, i più conosciuti sono: *Viggle* e *Getglue* che ora è diventata *Tvtag*.

Per capire come in Italia si evolverà la *Social Tv* e se seguirà le orme americane, è necessario analizzare i driver fondamentali che hanno determinato l'avvio del fenomeno e che ne determineranno lo sviluppo futuro. Dalla ricerca "*Digital in 2016"* effettuata da *We are social* si desume che il primo driver è internet e la sua penetrazione nel contesto italiano, su un totale di quasi 60 milioni di abitanti, il 63% (quasi 38 milioni) è connesso a internet, il secondo driver prende in considerazione la diffusione dei social, in Italia il 47% della popolazione (quasi 28 milioni) utilizza attivamente i social. Infine, uno dei dati più rilevanti per il nostro *topic* riguarda l'utilizzo dei social network da dispositivo mobile, ben 24 milioni di persone (quasi il 40%) sono connessi giornalmente con la propria community mediante smartphone, questa statistica risulta molto importante poiché esprime la numerosità di utenti confidenti verso questa particolare attività, e quindi rappresenta il bacino di telespettatori che potenzialmente potrebbero partecipare attivamente alla *Social Tv*.

Per comprendere quanto ampia ed importante sia la tendenza della *Social Tv*, Nielsen ha inaugurato nei primi mesi del 2016 delle nuove metriche che consentono di misurare e monitorare tutte le attività di *buzz* inerenti a tale fenomeno sulle piattaforme più conosciute come Facebook, Twitter e successivamente verrà analizzato anche Instagram.

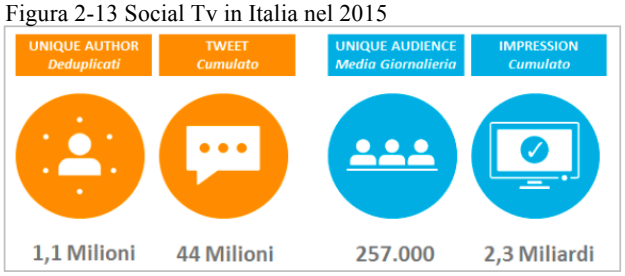
Le metriche utilizzate da Nielsen sono quattro e sono relative ad attività social riguardanti i programmi televisivi:

1. *Unique Author*: coloro che hanno twittato almeno una volta nell'arco di un determinato periodo;
2. *Tweet*: conteggio totale di tweet;
3. *Unique Audience*: media di coloro che sono stati colpiti da almeno un tweet nell'arco di una giornata;
4. *Impression*: totale di tweet visti in una giornata.

Dalle prime analisi svolte da Social Nielsen relative all'anno 2015, si nota che le "attività social" stanno assumendo gradualmente una posizione dominante (Figura 2.13); su 10.600 programmi analizzati i cinguettii sono stati tanti, quasi 44 milioni, gli utenti che hanno scritto a riguardo di contenuti televisivi sono circa 1,1 milioni, la

media dell'audience colpita è di 257.000 persone ed infine le impression hanno raggiunto i 2,3 miliardi (Nielsen, 2016).

Figura 2-13 Social Tv in Italia nel 2015



Fonte: Nielsen, 2016.

Da tali statistiche si desume che nel contesto italiano i generi televisivi più gettonati e che hanno generato più seguito su Twitter nell'anno 2015 sono: i varietà e programmi di intrattenimento (in questa analisi è stato considerato anche il Festival di Sanremo), i reality show o i talent, lo sport (seguitissimo il calcio), ed infine i programmi di politica.

A titolo di esempio, ora si analizzerà il Festival di Sanremo edizione 65° mediante le quattro metriche Nielsen:

1. gli utenti che hanno twittato almeno una volta durante le cinque serate dedicate al festival (dal 10 al 14 febbraio) sono stati 170.400;
2. i tweet complessivi relativi al periodo di riferimento sono stati 2,2 milioni;
3. la media a serata degli utenti esposti ad almeno un tweet sul Festival di Sanremo sono stati 342.600;
4. infine 193,7 milioni rappresentano il numero complessivo delle volte in cui un tweet è stato visto.

Gli hashtag più utilizzati sono stati #sanremo2015 con 1.250.100 tweet, #festivaldisanremo con 182.700 tweet ed infine #sanremo con 85900 tweet complessivi. Gli utenti che hanno contribuito attivamente al buzz su Twitter sono stati 84.700 nella prima serata, 66.000 nella seconda serata, 57.800 nella terza serata, 50.300 nella penultima serata ed infine con 73.800 utenti attivi si è concluso il Festival.

Capitolo 3. IL CASO NETFLIX IN ITALIA

Dopo aver analizzato l'evoluzione del settore dell'entertainment in Italia, si è ritenuto opportuno studiare il fenomeno che nell'ultimo anno ha completamente rivoluzionato lo scenario competitivo del mercato on demand: l'ingresso di Netflix in Italia.
Il terzo capitolo si propone l'obiettivo di approfondire la storia e lo sviluppo del modello di business del colosso americano, attraverso la descrizione della sua trasformazione da semplice distributore via posta di Dvd a produttore di molteplici serie tv di successo, famoso in tutto il mondo. Il debutto nel belpaese non è stata un'operazione semplice, in tale capitolo sono state affrontate le diverse peculiarità che hanno reso il territorio italiano difficile da conquistare: dall'arretratezza infrastrutturale, alla struttura demografica. E per concludere, si è voluto fornire una panoramica generale circa i diretti competitor con il quale Netflix deve condividere il mercato dello streaming.

3.1. Il modello di business di Netflix

Netflix, il grande colosso dello streaming americano, nasce nel 1997 a Los Gatos in California dalla collaborazione di un brillante ingegnere informatico, Reed Hastings, con un esperto in marketing Mark Randolph e un uomo del settore, Mitch Lowe, proprietario di Video Droid[9].
Insieme, i tre uomini idearono un nuovo servizio di noleggio Dvd, nel quale l'utente poteva scegliere il film da noleggiare attraverso l'ausilio di una piattaforma online, originariamente chiamata *Netflix's FlixFinder,* con il quale era possibile interrogare un database di contenuti secondo diversi criteri (come ad esempio: ricerca per attore, regista, anno di produzione), ed inoltre poteva, senza scomodarsi, farsi spedire il film a casa mediante il servizio postale (Marrazzo, 2016). Se tale novità ai giorni d'oggi sembra essere abbastanza scontata o addirittura inutile, all'epoca, dove il noleggio di

[9] Video Droid è una catena californiana di noleggio Dvd e videogiochi (Marrazzo, 2016).

film era un'attività che si svolgeva tipicamente nei negozi fisici della catena Blockbuster, risultava essere una grande innovazione.

3.1.1. La storia di Netflix

Prima di essere riconosciuto a livello internazionale come il "brand dello streaming", nella mente degli americani Netflix era solo un fornitore di un servizio di noleggio Dvd, ma grazie all'abilità di Hastings di interpretare i bisogni latenti dei consumatori, in una quindicina d'anni da semplice distributore americano di film divenne un'impresa mondiale che conta attualmente quasi 75 milioni di *subscriber* (Bottazzo e Pinna, 2016).

Nel percorso evolutivo di Netflix, dal 1997 a oggi, è possibile individuare tre differenti fasi (Bottazzo e Pinna, 2016):

1. Prima fase: 1997, Netflix è un fornitore di un servizio di noleggio Dvd;
2. Seconda fase: 2007, Netflix diventa una piattaforma *streaming*;
3. Terza fase: con la produzione di *House of Cards* nel 2013 Netflix si trasforma in produttore di contenuti video.

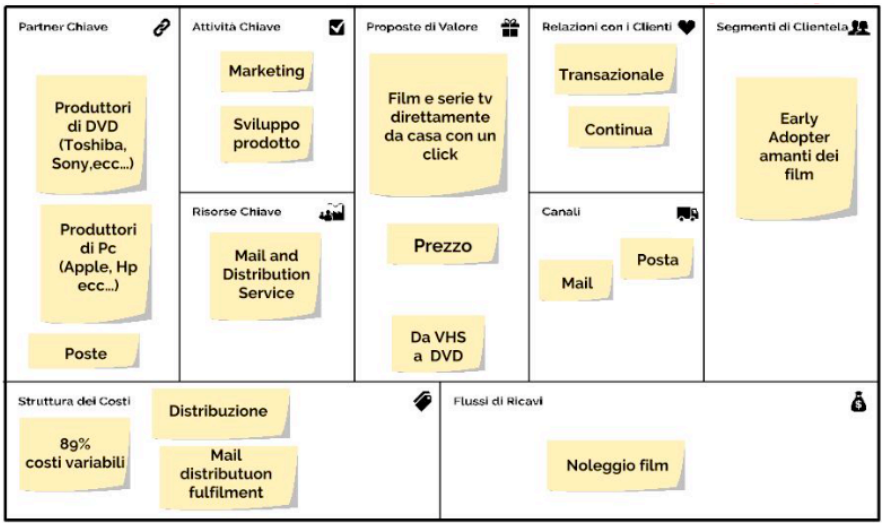
Tali fasi saranno esaminate in seguito attraverso lo strumento business model Canvas, il quale permette di analizzare come un'impresa crea valore mediante la rappresentazione grafica dei nove elementi che ne permettono il funzionamento, tra cui: partner chiave, attività chiave, risorse chiavi, proposta di valore, relazione con i clienti, segmenti di clientela, canali, struttura costi e flussi ricavi (Osterwalder e Pigneur, 2012).

Netflix nasceva negli Stati Uniti come distributore di Dvd, VHS e videogiochi a noleggio, ma ciò che lo distingueva rispetto ai *competitor* che offrivano lo stesso servizio, era il *pricing*. La proposta di valore dell'azienda americana toglieva il peso al consumatore di dover rendere il film di persona e quindi di dover imbattersi in multe per possibili ritardi. Essi potevano, attraverso il pagamento di un abbonamento mensile *flat,* prendere a noleggio un numero illimitato di film e godere del servizio di consegna via posta anche per la restituzione. Si narra che fu proprio una multa di 40 dollari pagata per la consegna in ritardo di "Apollo 13" che fece scattare in Hastings la voglia di cambiare il sistema (Marrazzo, 2016).

La figura 3.1 rappresenta, secondo l'approccio Canvas, gli elementi chiave dell'azienda statunitense nella sua prima fase di vita: i partner fondamentali per Netflix erano

inevitabilmente le Poste, i produttori di Dvd e di conseguenza i produttori di Pc; le attività svolte dal team statunitense erano di marketing e di sviluppo prodotto; le mail e la posta erano i principali canali di distribuzione i quali si rivolgevano prevalentemente a quel segmento di popolazione chiamato *"Early Adopter"*[10] (Rogers, 1995). Ed Infine, i costi che l'azienda doveva sostenere erano composti nella maggior parte da costi variabili e da costi di distribuzione; i ricavi, invece, derivavano unicamente dal prezzo degli abbonamenti pagato dagli utenti (Bottazzo e Pinna, 2016).

Figura 3-1 Modello Canvas prima fase di Netflix



Fonte: Bottazzo e Pinna, 2016.

Nel 2007 il CEO di Netflix introdusse un'importante innovazione: decise di aggiungere alla propria offerta di film a noleggio un nuovo servizio, chiamato "*Watch Instantly*". Hastings proponeva ai suoi abbonati una piattaforma online nella quale era possibile eseguire sia la ricerca, tra circa 100.000 titoli, del film da noleggiare, ma soprattutto vi

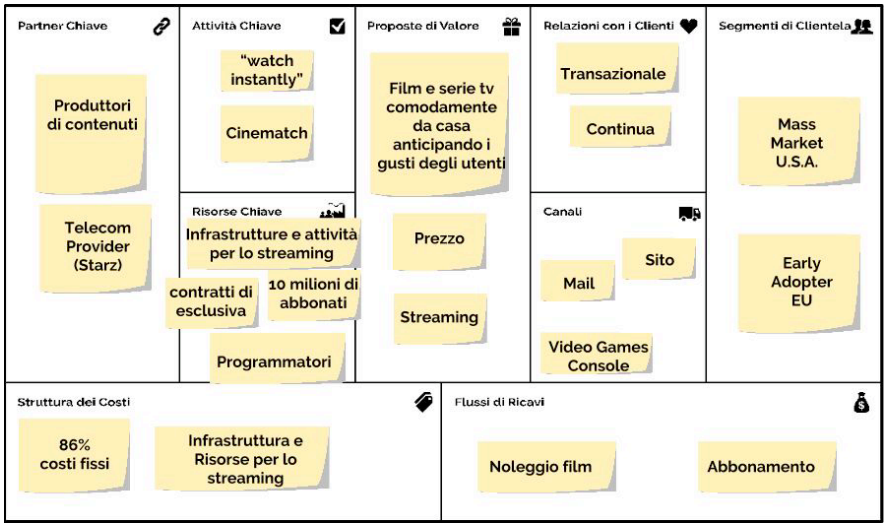
[10] Quando un'innovazione tecnologica viene diffusa sul mercato, a seconda delle diverse tempistiche di adozione, si individuano cinque tipologie di consumatori, tra cui in ordine temporale troviamo: gli innovatori, i primi adottanti o anche detti *Early Adopters*, la maggioranza anticipatrice, la maggioranza ritardataria ed infine i ritardatari. Nello specifico, i primi adottanti sono coloro che, dopo gli innovatori, testano le innovazioni tecnologiche e ricoprono il ruolo di "*opinion leader*" influenzando le scelte di acquisto della popolazione (Shilling e Izzo, 2013).

era stata aggiunta la possibilità di guardare in *streaming* oltre 17.000 film al modico prezzo complessivo di 8 dollari (Marrazzo, 2016).

In poco tempo, il nuovo servizio venne apprezzato molto e grazie anche alla diffusione negli States della tecnologia abilitante Internet e delle nuove forme di consumo televisivo come la Smart Tv, la funzione *streaming* della piattaforma divenne il *core business* dell'impresa, stimolando così la nascita dei primi *competitor*, come ad esempio Amazon. Per ampliare il proprio catalogo di film online, nel 2011, l'azienda ha dovuto modificare il prezzo del servizio aumentandolo del 60%, facendo sorgere inevitabilmente le lamentele degli utenti (Marrazzo, 2016).

La figura 3.2 rappresenta il modello che caratterizza la seconda fase di Netflix ed evidenzia le principali differenze rispetto alla sua struttura precedente.

Figura 3-2 Modello Canvas seconda fase di Netflix



Fonte: Bottazzo e Pinna, 2016.

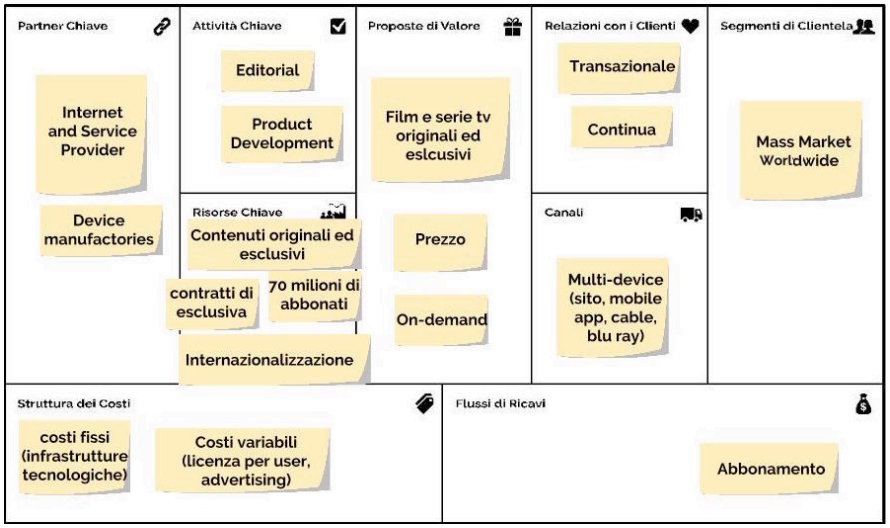
Come si può notare dalla figura 3.2 i partner cambiano, diventano importanti i produttori di contenuti, con i quali Netflix stabilisce degli accordi per poter incrementare la propria *library*; il segmento degli abbonati aumenta, ora la clientela è composta dal mass market americano e dagli *"Early Adopter"* europei. Anche la struttura dei costi cambia, i costi variabili diminuiscono e aumentano a sua volta i costi fissi rappresentati dalle licenze. Il servizio di noleggio di Dvd viene completamente sostituito dall'offerta del palinsesto streaming che risulta in continua espansione grazie

al nuovo software *cinematch*, ovvero un programma che permette di individuare i contenuti più richiesti e più in linea con i gusti del consumatore grazie al sistema di valutazioni degli utenti (Bottazzo e Pinna, 2016).

Nel 2013 Jason Blackwell, direttore del comparto *Strategy Analytics,* in linea con la tendenza attuale delle imprese operanti nel settore dell'entertainment di effettuare operazioni di integrazione verticale a monte, si rese conto che il vero valore aggiunto che avrebbe determinato il successo dell'azienda corrispondeva proprio nella produzione originale di contenuti Netflix (Marazzo, 2016). Già da quell'anno uscirono sul mercato due serie tv di produzione Netflix: *House of Cards* e *Orange is the new black*, che divennero famosissime in tutto il mondo (Marazzo, 2016).

Tale innovazione, come si evince anche dalla figura 3.3 rappresentativa della terza ed ultima fase di Netflix, ha determinato un ulteriore cambiamento del modello di business dell'azienda statunitense, in primo luogo si è verificato l'ampliamento della clientela, si è raggiunto il "*mass market worldwide*" con un totale di 40 milioni di utenti; si è ridimensionato il potere dei fornitori, diventando in prima persona produttore di contenuti la società di Los Gatos ha preferito istaurare maggiori rapporti con i fornitori di servizi Internet. Le risorse chiavi diventano gli abbonati e i contenuti di produzione originale. Anche la struttura dei costi è cambiata nuovamente, vi sono, infatti, molti più costi fissi determinati dall'attività d'integrazione verticale a monte.

Figura 3-3 Modello Canvas terza fase di Netflix



Fonte: Bottazzo e Pinna, 2016.

3.1.2. Evoluzione internazionale

L'azienda di Los Gatos durante questo percorso evolutivo ha maturato sempre di più il desiderio di diventare una società mondiale.

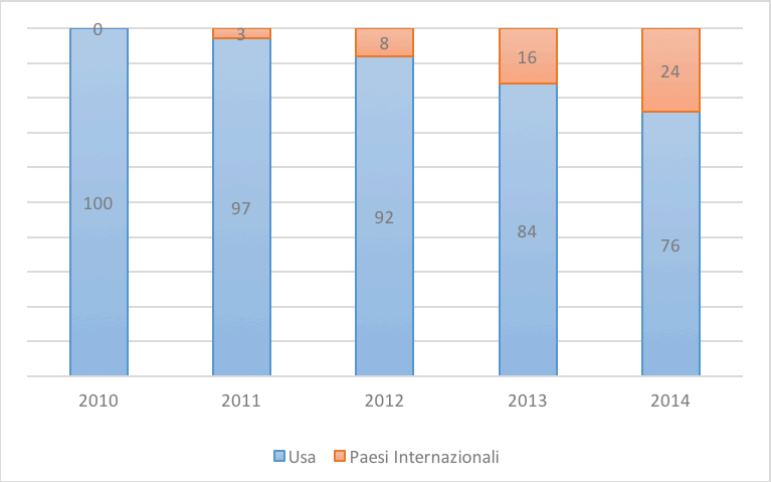
Dopo aver raccolto la cifra di 400 milioni di dollari, nel 2012 Netflix decise di compiere il primo passo verso la conquista del mondo, progettò così l'ingresso nel continente europeo e in particolar modo puntò come primo paese il Regno Unito, vista la sua somiglianza, soprattutto in termini linguistici, con il continente americano. La prima cosa che fece fu quella di stringere accordi e collaborazioni con aziende di produzione di contenuti locali, con l'obiettivo di incrementare la propria capacità competitiva (Marrazzo, 2016).

Uno dei grandi ostacoli che la società americana ha dovuto gestire per fare il suo ingresso nel mercato europeo è la totale diversità di ogni singolo stato, ha dovuto considerare, infatti, le disuguaglianze culturali, le abitudini di consumo e soprattutto le differenze linguistiche (quasi 28 lingue diverse). Proprio per questo motivo, il processo d'internazionalizzazione ha comportato importanti investimenti, come ad esempio gli acquisti dei diritti televisivi e i costi delle traduzioni.

Dopo l'ingresso in UK la compagnia di Vod americana conquistò anno dopo anno anche la Scandinavia, l'Olanda e l'Irlanda. Nel 2014 entrò in Germania, Svizzera, Austria, Francia, Belgio e Lussemburgo, mentre nell'anno successivo sbarcò nell'Europa meridionale: Italia e Spagna. Si stima che nel 2019 la base di clienti europei potenziali arriverà ad essere di circa 20 milioni di abbonati (Zuliani, 2015).

Come si può notare dalla Figura 3.4, la distribuzione dei ricavi nazionali ed internazionali dal 2010 al 2014 è cambiata, le entrate nazionali americane risultano essere predominanti, ma con l'ingresso della piattaforma in Europa, il 2014 è stato caratterizzato da rilevanti entrate internazionali.

Figura 3-4 Ricavi per area geografica dal 2010-2014 (dati in percentuale)



Fonte: dati ITMedia Consulting, Zuliani, 2015, p. 4

Dal 6 gennaio 2016 la piattaforma Vod americana è entrata in altri 130 paesi, raggiungendo un totale di penetrazione di ben 190 paesi; in un breve lasso di tempo è diventata la più grande Internet Tv a livello mondiale ed è riuscita a conquistare tutto il mondo tranne, a causa delle forti restrizioni governative, la Cina, Crimea, Corea del Nord e Siria (Media Netflix, 2016).

3.1.3. Analisi SWOT

Per concludere l'analisi del modello di business di Netflix e per comprendere a fondo il fenomeno, è utile soffermarsi ad approfondire le quattro variabili della *Swot Analysis:* forza, debolezza, opportunità e minacce (Tabella 3.1).

La matrice è uno strumento strategico in grado di individuare i punti di forza e di debolezza derivanti da elementi endogeni, appartenenti all'ambiente nel quale l'azienda opera, ed inoltre, consente di valutare le opportunità e le minacce riguardanti il mercato esterno di riferimento, caratterizzato da elementi esogeni (Humphrey, 2005).

Tabella 3-1 Swot Analysis di Netflix

FORZE	DEBOLEZZE
• Ampia proposta di valore • Customer experience • Performance finanziaria	• Procedimenti legali e contenziosi
OPPORTUNITÀ	**MINACCE**
• Aumento domanda per lo streaming • Strategie di partnership	• Spese di consegna in aumento • Aumento delle frodi su internet

Fonte: MarketLine, 2014, p. 4.

Per quanto riguarda i punti di forza del modello di business di Netflix vi è in primo luogo l'ampia proposta di valore offerta, l'azienda californiana conta tra il servizio di noleggio Dvd e la piattaforma *streaming* quasi 75 milioni di abbonati. Il grande vantaggio del servizio noleggio di Netflix, rispetto ai tradizionali modelli di negozi fisici, è l'assenza del punto di vendita, non avendo limiti di spazio e non dovendo esporre i Dvd su scaffali fisici, ma solo virtuali, l'azienda è in grado di offrire una vastissima gamma di Dvd. Inoltre, il noleggio risulta molto più semplice ed efficace grazie alla spedizione via posta e anche meno oneroso poiché con un banalissimo abbonamento mensile non si ha la possibilità di imbattersi in multe per ritardi di consegna. Un ulteriore punto di forza è la possibilità di usufruire del servizio *streaming* da numerosi device differenti, come ad esempio: consolle di videogiochi, Smart Tv, lettori Blu-ray, Apple Tv, Google Tv, smartphone, tablet, pc, ed inoltre è compatibile sia con i sistemi Android che Apple. Ancora, un altro elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti è rappresentato dalla volontà di migliorare e incrementare assiduamente la *customer experience*, ad esempio attraverso l'espansione della *library* multimediale e dal miglioramento continuo delle interfacce. Infine, l'ultimo punto di forza di Netflix è rappresentato dalla salda posizione finanziaria che recentemente sta crescendo sempre di più, grazie anche alle entrate internazionali date dall'ingresso della società in nuovi paesi (MarketLine, 2014).

L'unico elemento di debolezza legato al modello è caratterizzato dai procedimenti legali, controversie e reclami che a volte colpiscono la società. Il report di MarketLine (2014) riporta che nel 2013 Netflix ha dovuto pagare una penale di 9 milioni di dollari per una querela riguardante il mantenimento di dati relativi al comportamento di consumo di prodotti audiovisivi per un periodo maggiore rispetto a quello indicato per legge. Tali controversie possono risultare molto onerose per la società, sia dal punto di vista di *brand image* che dal punto di vista finanziario (MarketLine, 2014).

Analizzando l'ambiente esterno, quindi il contesto nel quale Netflix opera, si individuano sia elementi di criticità e quindi potenziali minacce, che situazioni favorevoli, e quindi possibili opportunità.
Recentemente il servizio postale americano ha aumentato il costo delle spese postali e ha annunciato l'intenzione di modificare in parte il servizio di posta, ovvero eliminando il "*next day service*", tutto questo potrebbe creare per Netflix una situazione sfavorevole e una possibile minaccia al suo servizio di noleggio Dvd, in quanto le consegne potrebbero subire importanti ritardi (MarketLine, 2014). Ancora, offrendo un servizio online, Netflix richiede una serie di dati personali tra cui i dati di carte di credito o prepagate per il pagamento mensile, essendo dati molto sensibili l'azienda adotta diversi sistemi per proteggerli da frodi o possibili attacchi da parte di hacker, ma le statistiche di *Internet Crime Complaint Centre* non sono rassicuranti e indicano continui incrementi di comportamenti fraudolenti (MarketLine, 2014).

Ed infine, le condizioni esterne che offrono alla società americana delle opportunità sono relative in primo luogo alla crescita della domanda di film in streaming, infatti, secondo le stime di MarketLine (2014) il numero di abbonati a servizi di *video on demand* è aumentato del 34% nel primo trimestre del 2013 rispetto allo stesso trimestre del 2012. In secondo luogo, tale crescita è stata permessa anche dallo sviluppo delle tecnologie abilitanti come ad esempio la velocità di download di internet, la penetrazione della banda larga, la diffusione di device interattivi etc. Per concludere le opportunità, dal 2012 ad oggi, Netflix ha iniziato a stabilire delle *partnership* con dei *big player* nel campo della produzione di contenuti, come ad esempio: The Walt Disney

Studios, DreamWorks Animation, Pixar Animation Studios, Marvel Studio etc., aumentando così il bacino di abbonati (MarketLine, 2014).

3.1.4. Il passaggio dal palinsesto all'algoritmo

Fino a poco tempo fa, una delle strategie più importanti attuate dagli operatori televisivi per mantenere e fidelizzare la propria audience era rappresentata dalla programmazione del palinsesto. Con l'evolversi delle tecnologie e con il cambiamento delle abitudini di consumo si è notato, da parte dei telespettatori, una preferenza verso la personalizzazione dei prodotti e delle offerte. Diventa fondamentale, quindi, lasciare più spazio di azione al telespettatore permettendogli di scegliere cosa guardare, quando guardarlo e dove guardarlo.

Netflix, per avvicinarsi alle esigenze del nuovo consumatore, orienta la sua strategia non più verso la pianificazione di un palinsesto, bensì verso la creazione di un algoritmo, determinando un importante punto di svolta per l'industria della comunicazione (Marazzo, 2016). L'algoritmo viene definito "come nuovo criterio di selezione e ordinamento di prodotti televisivi messi in fila in un catalogo molto profondo" (Marrazzo, 2016, posizione 2262), ciò che fa la differenza rispetto al sistema chiuso e poco dinamico del palinsesto è il dialogo che si forma con l'*audience*. Per offrire un catalogo di successo l'impresa deve prima di tutto avere un rapporto con il proprio pubblico, deve analizzare le preferenze, le abitudini e le esigenze di ogni singolo utente. Tutti questi dati, chiamati anche "*big data*", rappresentano il cuore dell'algoritmo, l'analisi di essi è la vera strategia dell'operatore.

Una peculiarità di Netflix è, infatti, rappresentata dalla ricerca continua di un rapporto esclusivo con i propri abbonati e per fare questo il CEO della società californiana ha organizzato un team composto da ben 300 persone che giornalmente raccolgono dati sul comportamento degli utenti, individuano desideri e giudizi dei consumatori e studiano i diversi trend. Netflix investe all'anno quasi 150 milioni di dollari per svolgere queste attività, mentre il valore aggiunto che tale motore di ricerca e di raccomandazioni genera si presume che si aggiri circa sul mezzo miliardo di dollari l'anno (Marazzo, 2016).

In particolar modo, lo studio che viene svolto dalla società di Los Gatos attraverso l'utilizzo dell'algoritmo, è orientato ad ottenere due diverse tipologie di informazioni:

una tipologia riguarda i consigli da diffondere ai suoi abbonati per semplificare il processo di scelta dei contenuti da guardare. Studiando le preferenze espresse da ogni singolo utente nella fase di registrazione al sito, gli uomini di Los Gatos hanno già una base di partenza che successivamente verrà ampliata dall'analisi dei comportamenti che ogni abbonato tiene durante l'utilizzo di Netflix. La seconda informazione è relativa alla scelta dei nuovi contenuti da inserire nel catalogo multimediale; raccogliendo le preferenze degli utenti si è in grado di individuare i prodotti audiovisivi che potranno riscuotere più successo in futuro. Inoltre, uno dei punti di forza derivanti dall'analisi dei *big data* corrisponde alla possibilità dell'impresa di produrre nuovi prodotti multimediali senza necessariamente esordire con episodi pilota, risparmiando tempo e denaro (Marazzo, 2016).

Il passaggio dal palinsesto all'algoritmo ha determinato la nascita di un nuovo modo di "fare televisione", ed essere in grado di orientare l'offerta tramite lo studio dei *big data* è stata una grande innovazione per tutta l'industria dell'*entertainment*.

3.2. L'ingresso di Netflix in Italia

Netflix fa il suo ingresso in Italia il 22 ottobre 2015, la strategia di *pricing* adottata nel contesto italiano è composta dell'offerta di un mese gratuito di prova, utile a testare anche la velocità di caricamento con le infrastrutture italiane poco sviluppate, e di tre differenti abbonamenti. Le caratteristiche che contraddistinguono i tre piani riguardano in primis la qualità video e successivamente il numero di utenti che contemporaneamente possono accedere ad una sessione di streaming. L'abbonamento *basic* ha un prezzo di 7,99€ al mese, la qualità video è standard, la velocità è pari a 3Mpbs e consente ad una singola persona per volta di accedere alla piattaforma; l'abbonamento *standard* ha un prezzo di 9,99€ al mese, offre una qualità video HD con una velocità di 5Mpbs e consente a due utenti di accedere allo streaming contemporaneamente; infine l'ultimo abbonamento detto *premium* si compone di una qualità video di ultra-alta definizione UHD, con una velocità pari a 25Mpbs e con ben quattro utenti connessi simultaneamente, ad un prezzo di 11,99€ (Marrazzo, 2016). Successivamente, nel paragrafo 3.3 saranno analizzate le alternative offerte dai principali *competitor* italiani.

Dopo qualche mese dal debutto nel contesto italiano, si sono iniziate a raccogliere le prime stime; se a gennaio 2016 gli abbonati a piattaforme *on demand* si aggiravano circa su 700mila, 280mila erano coloro che si sono avvicinati a Netflix, di cui 110mila veri e propri abbonati e i restanti fruitori del mese gratuito offerto dalla società di Los Gatos (D'Alessandro, 2016).

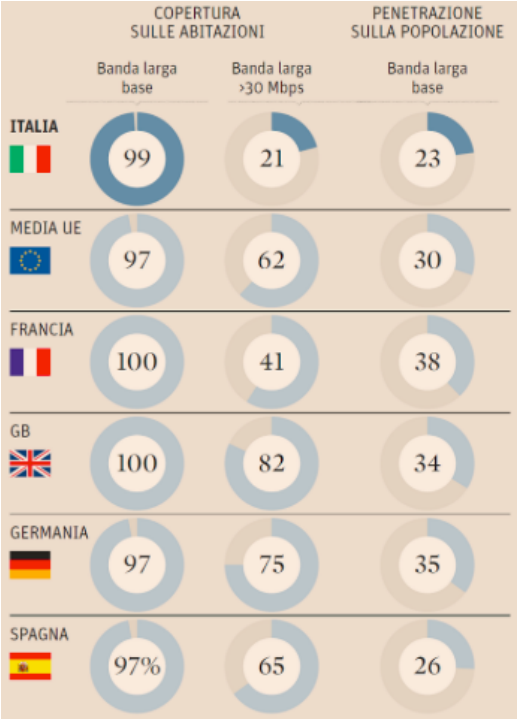
3.2.1. Le problematiche del contesto Italiano

Il debutto in Italia della piattaforma di *streaming* più amata dagli americani è stato posticipato diverse volte, i motivi alla base di tale scelta sono stati molteplici e verranno analizzati in seguito. Prima di evidenziare le principali difficoltà strutturali che hanno caratterizzato per anni il mercato italiano, è opportuno ricordare che l'Italia, a differenza degli altri paesi europei occidentali, è la nazione che tuttora possiede la più ampia offerta di film e fiction in chiaro e offre il più basso costo di abbonamenti a *pay tv* rispetto alla media europea (Marrazzo, 2016). Le difficoltà che il CEO di Netflix ha riscontrato durante l'ingresso nel mercato italiano sono legate principalmente a tre diverse peculiarità che caratterizzano il belpaese e il suo mercato televisivo: ragioni infrastrutturali, ragioni demografiche, ed infine ragioni economiche (Marrazzo, 2016).

Dal punto di vista infrastrutturale vi è una scarsa diffusione della banda ultra-larga.

Dai dati del 2015 (Il sole 24ore, 2015), come evidenzia la Figura 3.5, si nota che per quanto riguarda la banda larga *base* (Adsl, o reti 3G) l'Italia è in linea, o addirittura superiore rispetto alla media europea soprattutto se si parla di diffusione della rete e di copertura delle abitazioni. Per quanto concerne la penetrazione della banda nella

Figura 3-5 Confronto della banda larga fra paesi EU



Fonte: Commissione europea, Agcom, 2015

popolazione, invece, si registra con un punteggio inferiore di 7 punti percentuali rispetto alla media EU. Ciò che crea un forte dislivello tra Italia ed Europa è la scarsa diffusione della banda ultra-larga, ovvero quella con una velocità superiore ai 30 Mbps.

Se in media i paesi europei coprono con la rete ultra larga circa il 62% delle proprie abitazioni, l'Italia per ora solo il 21% (AGCOM, 2015). A proposito del consumo, invece, gli utenti che abitualmente utilizzano internet, considerando i dati del 2015, sono poco più del 61% della popolazione totale e per la maggior parte sono giovani dai 14 ai 29 anni (83,9%) e adulti dai 30 ai 44 anni (82,9%) (Zuliani, 2015). Da un'indagine Censis si nota che le principali attività svolte dagli utenti sul web sono, in ordine decrescente, la ricerca di un percorso stradale (60,4% della popolazione), la ricerca di informazioni su aziende e prodotti (56%), lo svolgimento operazioni bancarie (46%), ascoltare la musica (43,9%), effettuare acquisti (43,5) ed infine, solo alla sesta posizione si trova con una percentuale pari al 25,8% la fruizione di film (Zuliani, 2015, p.8).

Tale arretratezza delle infrastrutture ha rallentato inevitabilmente la diffusione dello *streaming on demand* in Italia, l'analisi dell'evoluzione del consumo televisivo in termini complessivi dal 2002-2015 conferma, infatti, che la televisione rimane il media più seguito, anche se negli ultimi anni ha registrato un leggero calo. A seguire la televisione tradizionale vi è la tv satellitare, che recentemente ha visto una diminuzione di 3 punti a favore, invece, delle IPTV/Smart Tv che hanno chiuso con quasi 7 punti percentuali in più rispetto al 2013, la Web Tv ed infine la mobile tv (Tabella 3.2).

Tabella 3-2 L'evoluzione del consumo televisivo italiano. Anni 2002-2015, valori in percentuale

	2002	**2005**	**2007**	**2009**	**2011**	**2012**	**2013**	**2015**	**VAR % 2013-2015**
Tv Tradizionale			93,1	91,7	94,4	95,0	95,0	94,0	-1,0
Tv Satellitare			27,3	35,4	35,2	36,8	45,5	42,4	-3,1
IPTV / Smart TV			6,1	5,4	2,0	4,1	3,1	10,0	6,9
Web Tv			4,6	15,2	17,8	19,0	22,1	23,7	1,6
Mobile TV			1,0	1,7	0,9	2,5	6,8	11,6	4,8
Televisione in generale	**98,5**	**97,2**	**96,4**	**97,8**	**97,4**	**98,3**	**97,4**	**96,7**	**-0,70**

Fonte: Elaborazione personale da Zuliani, 2015, p. 10

Come si è potuto notare dalle variazioni percentuali degli ultimi anni circa il consumo televisivo, la televisione tradizionale e satellitare ha subito una leggera perdita a favore delle nuove forme di consumo derivanti dalla convergenza. A piccoli passi e con diverse difficoltà, anche l'Italia si sta trasformando in una "società digitale", ma quello che realmente risulta fondamentale, affinché tale trasformazione si avveri, è la presenza di una capillare diffusione della banda ultra-larga funzionale e soprattutto la nascita di una "cultura digitale". Ciò che rallenta l'Italia in questo processo verso la digitalizzazione è la propria struttura demografica, che a causa dell'alto tasso di anzianità non è pronta ad accogliere e a far propria tale "cultura digitale". Studi svolti a gennaio 2015 stimano che il 21,7% della popolazione totale ha più di 65 anni, e presumono che nel 2065 l'indice aumenti fino a raggiungere il 32,6% (Istat, 2015). Un'età media della popolazione molto alta, caratterizzata da uno scarso utilizzo di internet e da una preferenza smisurata verso i canali tradizionali generalisti, porta una forte chiusura verso i cambiamenti.

Infine, a rallentare l'avanzata della società americana ha inciso la forte crisi economica che si è imbattuta nel territorio italiano e che ha colpito anche il settore dell'intrattenimento.

A prescindere dalle diverse problematiche analizzate fino ad ora, il CEO di Netflix ha deciso di entrate ugualmente nel territorio italiano con il fine di portare avanti il suo unico obiettivo: diventare un'impresa globale. Gli elementi di forza sui quali Netflix punta per entrare nei nuovi paesi sono quattro: la scelta di produrre in prima persona piuttosto che acquistare dall'esterno, l'offerta di un vasto catalogo a prezzi estremamente contenuti, una particolare attenzione verso i propri abbonati ed infine l'utilizzo dei *big data* per soddisfare e comprendere gli utenti (Marrazzo, 2016).

Dopo aver fatto il suo ingresso nel territorio italiano, Netflix ha dovuto affrontare un altro grande problema: la lingua. Da una ricerca svolta da Eurobarometer si desume che l'Italia sia il paese europeo meno disposto a guardare film e serie tv in lingua madre, solo il 17% della popolazione italiana intervistata guarda film in inglese o con sottotitoli, percentuale che confrontata rispetto alla media EU pari al 26%, risulta essere piuttosto bassa (Eurobarometer, 2015). Essendo il catalogo Netflix per la maggior parte composto da film e serie tv in inglese, è stata necessaria un'attività di traduzione, anche

mediante sottotitoli, dimodoché tali contenuti possano essere fruiti anche da un pubblico italiano. Tutto questo, inevitabilmente, ha portato ad una riduzione drastica dell'ampiezza della libreria risultando meno attrattiva e meno ampia rispetto alle offerte dei diretti *competitor* presenti nel contesto italiano, come ad esempio Sky e Mediaset (Marrazzo, 2016). Un altro elemento che ha determinato una notevole restrizione del catalogo multimediale offerto della società di Los Gatos, riguarda la cessione dei diritti; prima del suo ingresso i principali player italiani hanno provveduto ad acquistare i diritti su molteplici contenuti, lasciando un limitatissimo campo di azione a Hastings. Ad esempio, proprio a causa della cessione dei diritti a Sky Italia, qualche anno prima del suo ingresso, una delle serie più amate di produzione Netflix, *House of Cards,* non sarà disponibile nel catalogo italiano.

3.2.2. Il mercato del Video on demand (Vod) in Italia

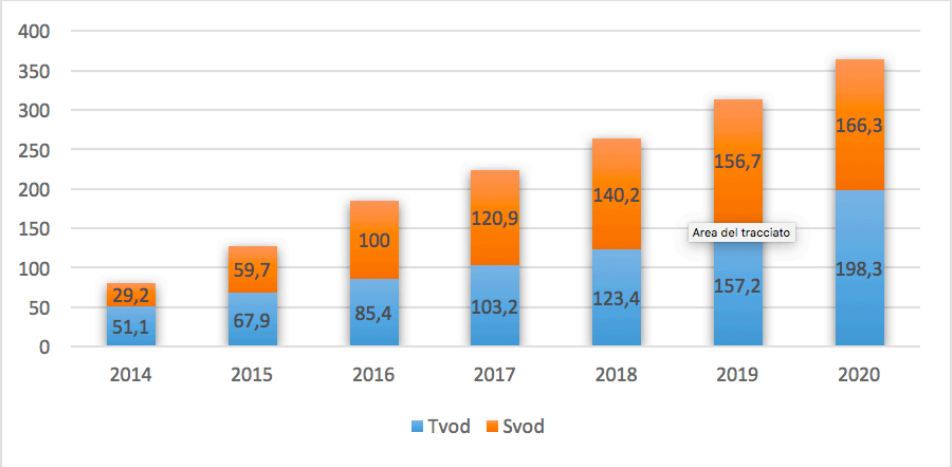
La possibilità di vedere un film quando si vuole, dove si vuole e con quale dispositivo si vuole, risulta essere un desiderio sempre più realizzabile, il servizio di *Video on demand* risponde proprio a questa esigenza e possiede tre diverse declinazioni (Geremia e Piva, 2015):

1. *Subscription video on demand* (Svod): corrisponde ad un servizio nel quale un soggetto, che sottoscrive un contratto e quindi viene definito abbonato, paga una *fee* mensile per avere accesso ad un'intera libreria di contenuti, in genere molto vasta. Appartengono a questa classificazione, ad esempio: Netflix, Amazon Prime, Hulu Plus;
2. *Transactional video on demand* (Tvod): corrisponde invece al modello *pay per view*, ovvero al classico pagamento per la fruizione di un singolo contenuto; operano con questo modello Itunes, Amazon instant video;
3. *Advertised video on demand* (Avod): simile ad un modello televisivo commerciale, vengono offerti agli utenti contenuti gratuitamente grazie al finanziamento di inserzionisti. Appartiene a questo modello YouTube.

Secondo le ricerche svolte da IT Media Consulting (2016) il business model *on demand* vivrà i suoi anni d'oro nel 2016, le stime indicano infatti che rispetto al 2015 i ricavi, in Europa occidentale, subiranno una crescita del 60% raggiungendo nel 2019 quasi 6,5 miliardi di Euro, registrando quindi una crescita media annua pari a 17% (Preta, 2016).

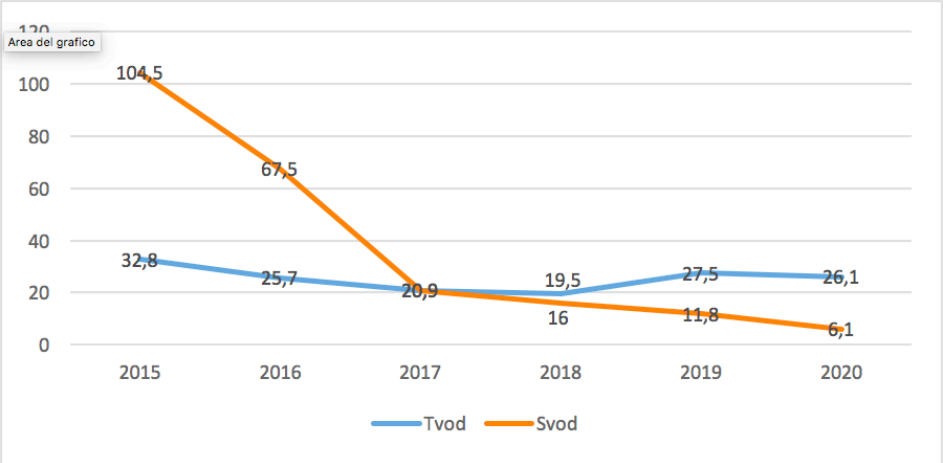
Focalizzandoci sul contesto italiano, il servizio *on demand* dal 2014 ad oggi ha portato ricavi sempre crescenti, e si prevede che tali tassi crescenti si protrarranno fino al 2020. Considerando esclusivamente il modello Svod e Tvod, dalla figura 3.6 e ancora più nello specifico nella figura 3.7 si può dedurre che la crescita in termini percentuali del servizio di *Subscription video on demand* prima del 2017 risulta essere si gran lunga superiore rispetto alla *Transactional video on demand,* per poi notare, successivamente a tale data, un'inversione dei ruoli, caratterizzata da un aumento lievemente superiore dalla Tvod (Statista.com).

Figura 3-6 Ricavi in mUSD del servizio on demand in Italia. (2014-2020)



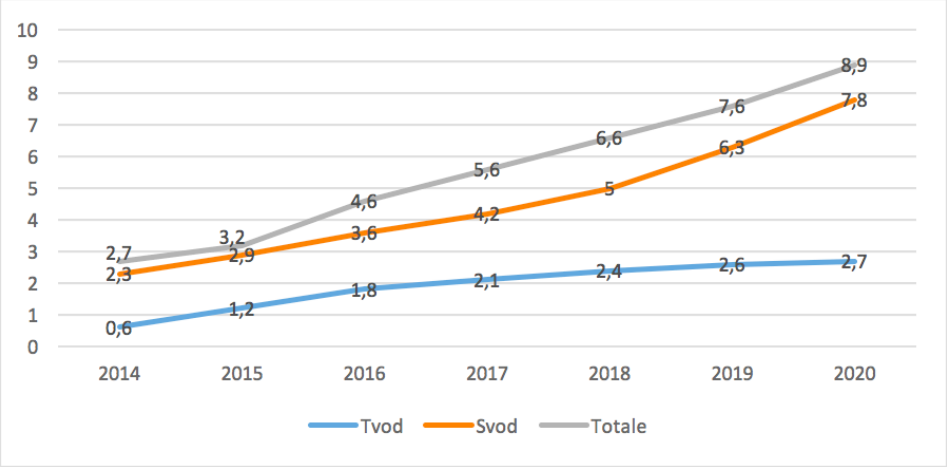
Fonte: https://www.statista.com/outlook/206/141/video-streaming--svod-/italy#

Figura 3-7 Tassi di crescita annuale Tvod e Svod in Italia.



Fonte: https://www.statista.com/outlook/206/141/video-streaming--svod-/italy#

Figura 3-8 Indice di penetrazione dei servizi Video on demand in Italia. (2014-2020)



Fonte: https://www.statista.com/outlook/206/141/video-streaming--svod-/italy#

Gli utenti che usufruiscono di questo servizio guardano film, serie tv e show *on demand* per quasi 6 ore in media a settimana e sono circa un terzo (36%); indicatore di penetrazione ancora piuttosto basso se confrontato con la media europea (50%) e internazionale (65%), ma come si può ben notare dalla figura 3.8 il trend è comunque in crescita (Nielsen, 2016).

3.3. Analisi della concorrenza

Lo sbarco di Netflix in Italia ha determinato l'avvio di una generale accelerazione di tutti gli operatori televisivi, in particolar modo dei suoi diretti competitor operanti nel mercato del *Subscription video on demand*: i due grandi player *Sky* e *Mediaset* e i due esperimenti di *connected television* italiana *Chili TV* e *Tim Vision*, che recentemente si sono orientati verso la struttura l'OTT TV.

Si analizzano di seguito i diversi player, focalizzando l'attenzione sulle molteplici offerte e sulle diverse strategie che hanno adottato in precedenza all'avvento nel mercato italiano del colosso streaming americano.

3.3.1. Sky – Now TV

Quasi un anno prima rispetto dello sbarco di Netflix in Italia, la compagnia di Murdoch lanciò nel 2014 un nuovo interessante progetto: l'obiettivo era quello offrire agli italiani la possibilità di fruire dei contenuti Sky senza l'ausilio di decoder o parabole attraverso l'utilizzo esclusivo di internet come strumento di diffusione di contenuti. Inizialmente tale servizio era conosciuto in casa Sky come "*Rive*r", ma poi entrò sul mercato come "*Sky online*". All'epoca fu un grande affronto al modello *pay per view*, poiché con il costo di acquisto di 5/6 film si aveva la possibilità di avere a disposizione un intero catalogo multimediale (Pezzali, 2013). A differenza di *Sky go*, servizio web offerto a chi è già cliente Sky, nato con lo scopo di creare maggiore valore all'offerta tradizionale di pay tv, *Sky online* rappresenta un'alternativa *all digital* (D'Alessandro, 2014*)*.

Il 20 giugno 2016 la piattaforma *Sky online* cambia ulteriormente nome e diventa "*Now Tv*", un nuovo logo dalla grafica e dai colori estremamente giovanili e che riporta nella mente del consumatore l'associazione con Sky grazie al *payoff "La internet Tv di Sky"*. Come tutte le piattaforme *streaming on demand*, anche Now Tv è disponibile, grazie alla creazione dell'app dedicata, su tantissimi device, quali: computer, smartphone e tablet (sia Apple che Android), console e smart tv. Inoltre, per poter usufruire dell'abbonamento *streaming* anche sul televisore, Sky ha ideato un apparecchio chiamato "Now tv box", che collegandosi alla rete internet funge da decoder (Figura 3.9). L'offerta streaming di Sky si compone di quattro "ticket": il pacchetto intrattenimento, nel quale è possibile vedere parte della programmazione lineare di Sky; il pacchetto serie tv, con l'offerta di fiction sia di produzione Sky, che di altri produttori; il pacchetto cinema, composto da più di 500 film *on demand*; ed infine il pacchetto sport. Tutti i contenuti offerti fino ad ora sono trasmessi con una qualità standard, e a breve, come annunciato dalla società verrà integrata anche la qualità HD.

Figura 3-9 Now Tv Box

Fonte: http://www.nowtv.it/tv-box/

La strategia di pricing adottata dall'azienda di Murdoch è diversa rispetto alle classiche piattaforme *streaming*, offrendo tanti e diversi contenuti ha voluto differenziare i costi

secondo la quantità di pacchetti richiesti dall'utente: mensilmente se un abbonato desidera avere solo un ticket (tra intrattenimento, serie tv e film) pagherà 9,99€, per due ticket (tra intrattenimento, serie tv e film) pagherà 14,99€ ed infine per tutti e tre i ticket 19,99€. Per il pacchetto sport, il costo è notevolmente più alto, ovvero 19,99€ mensili, oppure vi è la possibilità di acquistare il singolo evento ad un prezzo di 4,99€ (Figura 3.10).

Figura 3-10 I ticket di Now Tv

Fonte: http://www.nowtv.it/offerta/

Sky è stato il primo operatore ad entrare nel mercato dello *streaming* nel contesto italiano, e grazie a questa mossa strategica è riuscito ad ottenere diversi vantaggi, tra i quali l'acquisto di diritti relativi a contenuti pregiati e di successo; ad esempio è riuscito ad accaparrarsi l'esclusiva fino al 2018 di diverse serie tv di HBO, come: il conosciutissimo *Games of Thrones*, *True detective, Vice, Veep, e The Leftlovers* (Marrazzo, 2016).

3.3.2. Mediaset – Infinity

Anche Mediaset non si è fatta cogliere in contropiede dall'ingresso del colosso americano e per rimanere competitiva in un mercato in continua evoluzione, agli inizi del 2014 ha introdotto nel suo portafoglio prodotti la nuova piattaforma *on demand*: *Infinity*. Già dal nome è comprensibile il messaggio che Mediaset ha voluto mandare al proprio pubblico: l'idea di una libreria infinita di contenuti.

Al momento del lancio della nuova piattaforma, la casa di produzione italiana ha descritto le sue potenzialità indicando quattro punti di forza (Mediaset, 2013):

1. la super estensione del catalogo contenuti con più di 5000 prodotti tra film, serie tv, cartoni, e tutti i programmi originali Mediaset;

2. la semplicità e la chiarezza dell'offerta, attraverso il pagamento, senza costi accessori o nascosti, di una *fee* mensile di 7,99€ (in offerta in questo periodo a 5,99€) che rende disponibile l'intera libreria multimediale;
3. la compatibilità con diversi dispositivi (pc, decoder, smart tv, tablet, smartphone, console etc.);
4. il raggiungimento di un nuovo target: i più tecnologici. Inoltre, rende massima la *user experience,* grazie ad un'offerta in HD e con la possibilità di cambiare audio e sottotitoli in lingua madre.

Insomma, come si può ben notare, a parte una *policy* di prezzo differente, niente di nuovo rispetto all'offerta Sky. Quello che fa la differenza sono proprio i contenuti offerti, e in generale l'offerta Mediaset risulta essere "cucita addosso" ad un pubblico italiano, sono infatti presenti, oltre a qualche contenuto d'oltreoceano, molte fiction di produzione nazionale (Marrazzo, 2016).

Con *Infinity* è possibile guardare i film in *streaming*, noleggiare singoli film tra quelli più recenti elencati in una vetrina dedicata, ma è anche possibile utilizzare il servizio *download&go.* A differenza dei *competitor,* l'azienda italiana ha pensato anche agli abbonati che per lavoro o per piacere sono sempre in viaggio, e che non sempre hanno a disposizione una rete internet; grazie al servizio "*download&go*" è possibile scaricare, quando si possiede una connessione dei contenuti sul dispositivo prescelto e vederli successivamente. I contenuti scaricati, massimo 30 al mese, saranno disponibili sul device per ben 7 giorni, dopodiché si autoelimineranno (Infinity, 2015).

Anche l'azienda di Berlusconi, agli inizi del 2015, ha approfittato dell'assenza di Netflix per acquisire molti diritti televisivi e per concludere accordi pluriennali con i più grandi produttori dell'*entertainment: Universal, Warner e Medusa* (Marrazzo, 2016).

Recentemente qualcosa è cambiato, o meglio dire cambierà, l'8 aprile 2016 le due società attive nel campo dell'*entertainment* Mediaset e Vivendi, *media company* francese guidata da Vincent Bolloré, hanno concluso una partnership industriale. L'accordo ha previsto uno scambio azionario reciproco del 3,5% e visto la diseguaglianza delle due capitalizzazioni: 25 miliardi di Vivendi rispetto ai 4,5 miliardi di Mediaset, è stata prevista anche la cessione alla società francese del 100% della *pay tv* Premium (Colombo, 2016).

Gli obiettivi di questa importante operazione strategica si possono riassumere in due elementi fondamentali (Biondi, 2016):

- creare una piattaforma OTT europea, data dall'unione della piattaforma *streaming on* demand italiana *Infinity* e francese *Whatchever,* che sia in grado di sconfiggere il colosso americano Netflix e la società di Murdoch, Sky;
- avviare una collaborazione per la co-produzione e la co-distribuzione di contenuti multimediali.

Tale accordo si dovrebbe concludere il 30 di settembre, ma le cose non sembrano proseguire per il verso giusto. Vivendi prima della finalizzazione effettiva del contratto ha voluto rinegoziare gli accordi, a detta della società francese le cifre fornite da Mediaset sull'azienda Premium non corrispondono alla realtà poiché vi è stato un "gonfiamento" dei conti poco prima della stipulazione del contratto in aprile (Capozzi, 2016). Per questo motivo ha proposto alla società italiana di modificare gli accordi: acquisire non più il 100% della pay tv, bensì solo il 20%, e rialzare la quota da detenere della società Mediaset fino al 15%, determinando in questo modo, per la famiglia Berlusconi, la perdita del controllo decisionale sulla società (Colombo, 2016). Ben presto, il 19 agosto 2016, l'azienda di Cologno Monzese ha aperto un contenzioso nei confronti della *media company* francese per non aver rispettato gli accordi richiedendo l'esecuzione coattiva del contratto stipulato l'8 aprile unito al risarcimento, danni pari a 50 milioni di euro per ogni mese di ritardo (Il sole 24ore, 2016).

3.3.3. Chili Tv

Chili Tv nasce nel 2012 e fu il primo esperimento di *connected television* italiana inizialmente con struttura IPTV poi OTT TV di proprietà Fastweb, consiste in una piattaforma *streaming video on demand* nel quale è possibile fruire di tantissimi contenuti multimediali, senza abbonamenti, decoder o antenne particolari, semplicemente sfruttando una connessione internet (Fastweb, 2011).

A maggio del 2014 *Chili Tv* divenne indipendente, acquistò le quote di Fastweb facendola uscire completamente dalla società. A differenza delle piattaforme analizzate in precedenza, *Chili tv* non offre alcun abbonamento mensile o di altro tipo, bensì l'acquisto o il noleggio del singolo contenuto, infatti, per tale motivo è meglio definita come piattaforma TVOD, *Transactional video on demand* (it.chili.tv).

In Italia conta quasi 350.000 clienti ed offre una libreria con più di 4500 titoli in qualità standard, HD, HD+ e Ultra HD, per i quali è attivo il servizio *download*, come con Infinity, anche con *Chili Tv* è possibile scaricare sul proprio device il film al quale si è interessati e guardarlo successivamente anche senza connessione internet. La piattaforma *Chili Tv* è compatibile con molteplici dispositivi, quali (Chili Tv, 2016):

- smart tv;
- computer, smartphone e tablet (sia Apple che Android);
- lettori blu-ray;
- console (per adesso esclusivamente Xbox 360 e Xbox ONE);
- attraverso dispositivi come Chromecast.

3.3.4. Telecom – Tim Vision

Con un'attività di *rebranding* svolta nel 2014, il servizio *streaming* offerto da Telecom si trasforma da *Cubovision* a *Tim Vision*; oltre al nuovo nome, la piattaforma ha subito una completa trasformazione: nuova interfaccia grafica, nuove compatibilità con smartphone e tablet, nuovi film, serie tv ed eventi sportivi (Hd blog, 2014).
Grazie ai diversi accordi stipulati con Netflix, Mediaset e Sky, *Tim Vision* è la piattaforma Vod che offre la più vasta libreria, quasi 8000 contenuti tra i quali vi sono: documentari, fiction, film, contenuti per bambini e musica, ed inoltre offre una porzione della programmazione televisiva lineare di Rai e LA7 (Pezzali, 2016).

La strategia pricing adottata dalla telco è diversa rispetto agli altri competitor (Tim):

- se si possiede un abbonamento Tim Smart per la propria linea telefonica di casa, si ha *Tim Vision* già incluso nel pacchetto;
- se non si possiede l'abbonamento Tim Smart: il costo il primo mese è di 1€, poi diventa 5€ al mese;

Inoltre, se si è clienti Tim e si ha attivo un abbonamento per navigare su internet, si ha la possibilità di usufruire della piattaforma *Tim Vision* senza che vengano consumati i dati. L'app Tim Vision è compatibile con tutti i principali device, come ad esempio: smart tv, lettori blu-ray (Samsung e LG), tablet, smartphone, pc Windows 8; inoltre l'abbonamento *Tim Vision* permette l'accesso fino a 6 device diversi.

Grande novità lanciata da Telecom nel 2016 è il decoder *Tim Vision* integrato al sistema operativo Android Tv, progettato in collaborazione con Google.

Il *set top box* possiede il digitale terrestre integrato, connessione wireless evoluta, una qualità ultra HD ed inoltre è abbinato ad un telecomando di ultima generazione con *voice recognition* (Figura 3.11) (Telecom Italia, 2016).

Figura 3-11 Il set top box di Tim Vision

Fonte: telecomitalia.com

Considerando esclusivamente i player che offrono un servizio di *Subscription Video on Demand* (Netflix, Now Tv, Infinity e Tim Vision), la tabella 3.3 rappresenta uno schema riassuntivo che consente il confronto di ogni singola offerta in termini di *pricing*.

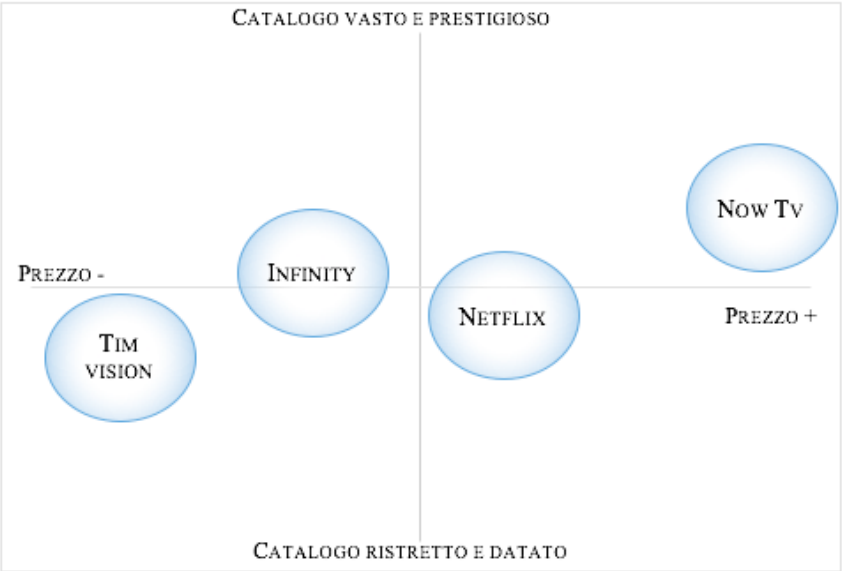
Tabella 3-3 Confronto offerte dei principali player italiani di SVOD

	PERIODO DI PROVA	**PREZZI**			
Netflix	Primo mese gratuito (tutto il catalogo)	7,99€ al mese, qualità SD, 1 device	9,99€ al mese, qualità HD, 2 device		11,99€ al mese, qualità UHD, 4 device
Now Tv	14 giorni gratuiti (Ticket intrattenimento, serie tv e cinema)	1 Ticket 9,99€ al mese	2 Ticket 14,99€ al mese	3 Ticket 19,99€ al mese	Ticket calcio 19,99€ al mese
Infinity	Primo mese gratuito (tutto il catalogo)	7,99€ al mese (in offerta a 5,99€)			
Tim Vision	/	- se si possiede l'abbonamento Tim Smart, Tim Vision è gratuito - 5€ al mese per 6 dispositivi			

Fonte: Elaborazione personale

Infine, concludendo l'analisi della concorrenza nel mercato del Svod è possibile rappresentare le quattro piattaforme mediante una mappa di posizionamento (Figura 3.12); essa distingue le offerte secondo due variabili fondamentali: il prezzo complessivo per usufruire dell'intera libreria e l'ampiezza dei cataloghi considerando anche il prestigio dei contenuti, oltre che l'anno di uscita dei titoli.

Figura 3-12 Mappa di posizionamento dei quattro player italiani di Svod



Fonte: Elaborazione personale

Come si può notare dalla mappa, l'offerta di Sky (Now Tv) è la più costosa e si compone di un catalogo molto ampio e prestigioso, infatti oltre ad offrire una buona percentuale di film recenti è l'unico abbonamento che include contenuti sportivi e programmi di intrattenimento tipici del palinsesto Sky (X Factor, Italia's got talent etc.). Netflix si posiziona al di sotto dell'offerta di Murdoch grazie ad un prezzo medio mensile decisamente inferiore, ed inoltre, con l'abbonamento *premium* oltre a poter usufruire della qualità UHD si ha anche la possibilità di accedere alla piattaforma con ben quattro dispositivi contemporaneamente, servizi entrambi non concessi da Now Tv. L'ampiezza del catalogo è discreta, vengono offerti film e serie tv meno recenti a causa del vincolo dei diritti televisivi, per contro, si può godere dell'esclusiva di contenuti di sua produzione di grande successo. Infinity si caratterizza per un prezzo ancor più basso rispetto ai precedenti *competitor* e possiede una buona *library* con una vasta scelta di titoli italiani. Un punto a suo favore è la possibilità di fruire della piattaforma anche quando non si ha una connessione internet, grazie al servizio *download&go* si possono infatti scaricare i contenuti e guardarli in un secondo momento, anche senza essere *online.* Infine Tim Vision si posiziona come la piattaforma più economica, con un

ampio catalogo composto in parte da titoli piuttosto datati e scarse serie tv di successo, inoltre sono inclusi del pacchetto Tim Vision i contenuti relativi all'ultima settimana del palinsesto lineare Rai e La7.

Netflix, Now Tv, Infinity, Chili Tv e Tim Vision sono le principali piattaforme che operano nel mercato *Video on demand* in Italia. Ognuna di essere possiede punti di forza e punti di debolezza, ma Netflix è la *new entry* ed è sicuramente quella che ha fatto più parlare di sé nell'ultimo anno. Il mercato attuale del *Video on demand* conta circa 700 mila abbonati e poco più di terzo di essi (280 mila) usufruisce della piattaforma californiana. Dopo quasi un anno dal debutto questi sono i risultati, non si sa se hanno soddisfatto o meno le aspettative della società di Los Gatos, ma di certo si può dire che hanno determinato una forte crescita dello *streaming* nel mercato italiano (D'Alessandro, 2016).

Capitolo 4. LA RICERCA EMPIRICA: L'EVOLUZIONE DELLE ABITUDINI DI CONSUMO TELEVISIVO IN ITALIA

Il quarto capitolo si propone l'obiettivo di descrivere il disegno di ricerca progettato per la stesura dell'elaborato e di analizzare i risultati ottenuti dall'indagine empirica stessa. Nel primo paragrafo sono state descritte le due domande che hanno caratterizzato il focus della ricerca e sulle quali è stata costruita la survey. Successivamente si è analizzato il questionario, il quale è stato suddiviso in quattro parti: informazioni sociografiche, abitudini di consumo del nuovo telespettatore, analisi dell'ingresso nel mercato italiano del colosso dello streaming americano Netflix, ed infine, conclusioni sul nuovo ruolo della televisione e sui nuovi comportamenti degli utenti in seguito alle recenti innovazioni nel campo dell'entertainment. Nel secondo paragrafo, invece, si sono presentati i risultati dell'indagine svolta su 280 unità statistiche, i quali sono stati analizzati attraverso l'utilizzo della statistica descrittiva di Excel, con l'obiettivo di fornire una risposta alle domande di ricerca poste inizialmente.

4.1. Il disegno di ricerca

La convergenza digitale, ovvero quel processo di confluenza avvenuto nell'ultimo decennio tra i settori della telecomunicazione, dell'informatica e dell'editoria, ha caratterizzato una svolta nel comparto dell'*entertainment*, generando molteplici conseguenze (Prario, 2005). In primo luogo ha rivoluzionato lo scenario competitivo, permettendo l'ingresso nel mercato a diversi *new comer* caratterizzati da nuove strategie; ha generato la nascita di innovative forme di televisione e nuovi fenomeni di consumo; ed infine, ha dato origine ad un nuovo profilo di telespettatore chiamato "*content connoisseurs"* da intenditore di contenuti (Bacon, 2016).

Il pubblico non è più vincolato dagli "appuntamenti fissi" imposti dal palinsesto, attualmente, infatti, è libero ed è in grado di guardare quando vuole, dove vuole e con qualunque dispositivo, qualsiasi contenuto multimediale. Il telespettatore con un semplice *click* può registrarsi il suo programma televisivo preferito e vederlo

successivamente, o, ancora meglio, può attingere da un catalogo infinito di contenuti: il web.

Al giorno d'oggi i dispositivi che rendono possibile la fruizione di contenuti di intrattenimento, oltre al piccolo schermo, sono tanti, e addirittura con il fenomeno del multiscreening si possono utilizzare anche più dispositivi contemporaneamente, ma quante famiglie hanno completamente abbandonato la televisione "tradizionale" per le nuove forme di consumo "*all digital*"? Parlare di televisione tradizionale non è corretto, la televisione classica, strutturata e poco dinamica non esiste più. Il mercato televisivo con la convergenza digitale si è adattato, trasformato, avvicinato ad un nuovo mondo: si parla infatti di *connected television.* Com'è già stato analizzato nel secondo capitolo, esistono diversi nuovi modelli televisivi: le IPTV, modello controllato e gestito dalle telco, i portali *User Generated Content,* ovvero quei siti contenitori di prodotti multimediali amministrati direttamente dai proprietari dei contenuti (ad esempio You Tube), le *Catch-up Tv,* modello che si avvale di un sito internet per diffondere, mediante il concetto dell'*on demand,* il palinsesto tradizionale lineare, ed infine le piattaforme *Over The Top Tv,* viste anche come la maggior integrazione fra la classica trasmissione *broadcast* e l'innovativa diffusione *broadband* (CORECOM). Una delle piattaforme OTT Tv entrata recentemente nel mercato italiano, sul quale sono stati aperti molti dibattiti, è Netflix.

"*L'arrivo di Netflix in Italia è uno spartiacque culturale, l'apertura di una Via della Seta Televisiva, il superamento delle colonne d'Ercole, oltre lo splendido isolamento del Video Nostrum. Ma dovrà oltrepassare le Alpi delle infrastrutture tecnologiche arretrate, i fiumi del provincialismo linguistico, le paludi di una dieta televisiva tutta chiacchiere e scudetti" (*Zuliani, 2015, p. XVI)

Con una breve introduzione Zuliani ha voluto descrivere i due elementi principali di tale evento: l'immensità dell'azienda e contemporaneamente le difficoltà che essa dovrà superare entrando nel contesto televisivo italiano.

Dopo aver individuato i diversi trend che attualmente contraddistinguono il settore audiovisivo nostrano, sorgono spontanei i seguenti quesiti:

"Noti gli elementi che caratterizzano lo scenario televisivo italiano: l'arretratezza infrastrutturale, l'alto tasso di anzianità e la predominanza di operatori *broadcaster*, l'ingresso di Netflix riuscirà a stabilire dei nuovi equilibri nel consumo di contenuti audiovisivi? Ed inoltre, come si è evoluto il comportamento dei telespettatori in seguito alle recenti innovazioni nel settore dell'*entertainment*?"
Tali domande compongono il disegno di ricerca della presente tesi e saranno approfondite separatamente nel corso dei due prossimi paragrafi.

4.1.1. Prima domanda empirica

"Noti gli elementi che caratterizzano lo scenario televisivo italiano: l'arretratezza infrastrutturale, l'alto tasso di anzianità e la predominanza di operatori *broadcaster*, l'ingresso di Netflix riuscirà a stabilire dei nuovi equilibri nel consumo di contenuti audiovisivi?"

L'impresa californiana per sbarcare nel territorio italiano ha dovuto superare diversi ostacoli, tra i quali si individuano (Marrazzo, 2016):

- un mercato televisivo caratterizzato da una vasta offerta gratuita di contenuti di intrattenimento, in particolar modo film, varietà e fiction prodotti da *broadcaster* nazionali;
- telespettatori con un'età media piuttosto elevata. Si stima, infatti, che l'Italia, dopo la Germania, è il secondo paese più anziano d'Europa, con un'età media pari a 45,1, maggiore sia rispetto alla media europea di 42,4 anni, che alla media americana di 37,8 anni (Eurostat 2016, Central Intelligence Agency, 2016). Considerando anche il fatto che il segmento di popolazione con più di 65 anni sia di circa il 22 % (dove la media europea è del 19%) (Istat, 2015), vi è inevitabilmente una minore confidenza verso le innovazioni tecnologiche sia dal punto di vista di device che di prodotto, come ad esempio le nuove forme televisive *all digital*;
- scarsa penetrazione della banda ultra larga (>30 Mbps) che causa un rallentamento della velocità in *download* e in *upload,* e quindi un peggioramento della *user experience* durante la visione di un contenuto in *streaming.* Mentre in

Europa, mediamente, la connessione broadband copre circa il 62% delle abitazioni, in Italia raggiunge massimo il 21% (AGCOM, 2015)*;*

- una limitata crescita dei nuovi modelli economici di intrattenimento: secondo le variazioni dal 2013 al 2015 si è registrato un aumento di quasi 7 punti percentuali delle IPTV e Smart TV e poco più di un punto percentuale delle Web Tv (Zuliani, 2015);
- una diversità linguistica che porta solo ad una piccola percentuale di telespettatori (pari al 17%) a guardare film in lingua originale o con sottotitoli.

L'insieme di queste caratteristiche hanno reso e continuano a rendere il territorio italiano difficile da conquistare; ma ormai dal 22 ottobre 2015, data dello sbarco di Netflix nel belpaese, è trascorso un anno e le prime stime sono state positive: quasi un terzo dei consumatori di servizi *Video on demand* hanno puntato sul colosso *streaming* americano. Secondo i dati del primo trimestre, in Italia vi sono 280 mila utenti Netflix di cui 110 mila si possono ritenere "veri abbonati", i restanti 170 mila sono coloro che hanno usufruito del mese gratuito offerto dalla società californiana (D'Alessandro, 2016). Anche se gli abbonati si aggirano circa sul 40%, sono risultati importanti e che fanno sperare ad una crescita negli anni futuri.

Quindi, sebbene le difficoltà, la società di Los Gatos è riuscita a ritagliarsi la sua fetta di mercato, ma come si evolverà? Riuscirà a prendere il posto della televisione "classica"? Con la prima domanda empirica si mira, in primo luogo, ad esplorare e a conoscere nel dettaglio il comportamento degli spettatori, spaziando dai generi preferiti dall'audience, ai device più utilizzati, fino ad individuare come è cambiato, negli ultimi dieci anni, il tempo dedicato ai contenuti d'intrattenimento. In secondo luogo, ha il fine di indagare il tasso di diffusione e di conoscenza di Netflix, scoprire quali sono i contenuti più visti e quali dispositivi vengono utilizzati per guardare tale piattaforma ed inoltre si cercherà di capire quale ruolo assume tale servizio rispetto alle offerte di *pay tv* e *streaming tv* concorrenti.

4.1.2. Seconda domanda empirica

"Come si è evoluto il comportamento dei telespettatori in seguito alle recenti innovazioni nel settore dell'entertainment?"

Con la seconda domanda empirica si ha l'intento di effettuare un ulteriore approfondimento sulle nuove abitudini di consumo dei prodotti multimediali, verificando, quindi, se la televisione è rimasta il media preferito dai telespettatori o se è stato sostituito dai nuovi device, conoscere quali sono i luoghi di consumo più frequentati e qual è compagnia preferita dagli intervistati. Inoltre, si vuole capire quanto il campione sia all'avanguardia e quindi in linea con i trend derivati dalle innovazioni tecnologiche televisive "*all digital*", come ad esempio: l'utilizzo di smart tv, o apparecchi che permettono la trasformazione della televisione tradizionale in una televisione smart, l'utilizzo di internet come canale di intrattenimento, piuttosto che la pratica di attività *multiscreening* durante la fruizione di un programma televisivo.

4.1.3. Il metodo utilizzato: il questionario

Svolgendo una ricerca descrittiva/esplorativa, il cui obiettivo corrisponde ad effettuare una analisi di un contesto in parte conosciuto, grazie alla letteratura esistente, il miglior strumento di analisi è un questionario di tipo strutturato. Durante la progettazione del questionario si è posta particolare attenzione alla formulazione delle domande, la maggior parte di esse sono chiuse o semi chiuse, di cui alcune con risposte a scelta multipla, altre invece, richiedono l'indicazione del grado di *agreement*. Il linguaggio utilizzato è semplice, senza termini specifici del settore, al fine di rendere le domande chiare e comprensibili da tutto il campione.

La ricerca empirica è stata effettuata avvalendosi della *web survey* di Google Moduli, poiché, essendo un questionario online, ha permesso una più ampia e rapida diffusione dell'indagine ed inoltre è stato criterio di campionamento, infatti solo chi ha una discreta confidenza verso internet, e quindi potenzialmente chi potrebbe utilizzare questo canale per guardare contenuti di intrattenimento, è stato in grado di compilarlo.

Il questionario si presenta suddiviso in quattro sezioni:

1. informazioni sociografiche;
2. domande inerenti alle abitudini di consumo televisivo;
3. quesiti in riferimento alla piattaforma streaming Netflix e il suo ingresso nel mercato italiano;

4. domande di chiusura relative al comportamento dei telespettatori in relazione ai nuovi trend nel settore dell'*entertainment*.

4.1.3.1. Informazioni sociografiche

Nella prima parte dell'indagine si è voluto identificare il rispondente, si sono raccolte le informazioni utili al fine di creare un profilo che rappresentasse il soggetto in termini di sesso, età, regione di residenza, occupazione ed infine il titolo di studio.

Tutte le domande sono state progettate con risposte chiuse poiché si è voluto ottenere dati standard che permettessero di semplificare la fase di analisi e di classificare in modo omogeneo tutti i rispondenti.

Il primo quesito 1.1 (vedi Appendice A) è relativo al genere, informazione importante per l'analisi del comportamento di consumo dei telespettatori, la quale permette di distinguere i dati espressi dal segmento maschile rispetto al segmento femminile. Dallo studio svolto da Prario e Cola (2008) si deduce che per analizzare la dieta televisiva di una popolazione, oltre ad essere rilevante il ruolo che un soggetto ricopre all'interno della propria famiglia, variabile che in questo contesto non è stata considerata, il genere è un altro elemento chiave.

Per quanto riguarda le caratteristiche anagrafiche sono state esplorate con la domanda 1.2, nella quale si è ritenuto opportuno indicare quattro risposte, relative ai quattro segmenti generazionali che recentemente si stanno utilizzando come criterio di classificazione della popolazione: Generazione Z (composta da coloro che sono nati dopo gli anni Duemila), i Millennials (ovvero i nati tra i primi anni Ottanta e gli anni Duemila), Generazione X (caratterizzata da chi è nato dalla metà degli anni Sessanta fino agli anni Ottanta), ed infine i Baby Boomers (composta dai nati a cavallo degli anni Quaranta e i Sessanta) (Howe e Strauss, 1991); al fine di ottenere un campione coerente con il target della ricerca si è preferito indicare come soglia massima di età gli anni Cinquanta.

Questa aspetto generazionale è risultato estremamente importante soprattutto per individuare alcune correlazioni con gli attuali trend di consumo dei contenuti multimediali e con l'utilizzo delle nuove forme di *connected television*. Nel 12° rapporto Censis/Ucsi riguardante lo studio della dieta mediatica dei telespettatori italiani

nell'anno 2015, si evince, infatti, che l'età è una variabile fondamentale poiché diversifica il consumo dei contenuti di intrattenimento, in particolar modo il report riporta che al diminuire della fascia d'età vi è una preferenza dei nuovi media (Santoro 2015, Censis 2015).

Con il quesito 1.3 si richiede al rispondente di riportare la regione di residenza, poiché differenze regionali circa lo sviluppo delle infrastrutture e la diffusione della connessione a banda ultra larga, possono influire sull'utilizzo di internet come canale di intrattenimento. In Italia vi è in media una penetrazione del 21%, ma ogni regione possiede una copertura differente, le regioni con percentuali di copertura maggiore sono: Emilia Romagna, Lazio, Liguria, (poco superiore al 30%), le regioni senza copertura ultra veloce, sono invece: Molise, Valle d'Aosta e Trentino Alto Adige (Key4biz, 2015).

Considerevoli, inoltre, sono i dati raccolti riguardanti le domande sull'occupazione e sul titolo di studio (domande 1.4 e 1.5) poiché lo studente e il lavoratore possiedono orari, esigenze, livelli di istruzione completamente diversi, utili a tracciare comportamenti differenti. Per entrambe le domande si è ritenuto conveniente aggiungere tra le risposte, l'opzione "altro" per lasciare all'intervistato la possibilità di indicare titoli di studio o tipologie di occupazioni diverse dagli standard.

4.1.3.2. Abitudini di consumo del nuovo telespettatore

Con la seconda sezione si entra nel vivo della ricerca, iniziano infatti le domande relative all'identificazione del rispondente come telespettatore e quindi nelle sue abitudini di consumo. La domanda 2.1 permette di individuare e classificare l'utente come un scarso utilizzatore della televisione, un classico utilizzatore della televisione ed infine come un assiduo utilizzatore della televisione in termini di consumo orario.

Considerando che il tempo medio speso dalla popolazione italiana ed europea a guardare la televisione lineare è rispettivamente di circa 260 minuti e 220 minuti (Sutton, 2016), si sono considerate come risposte tre scenari: chi dedica giornalmente alla televisione meno di un'ora (scarso utilizzatore), chi tra 1-3 ore (classico utilizzatore) ed infine chi supera la media e quindi spende più di 3 ore (assiduo utilizzatore).

Con la domanda 2.2 si cerca di definire quali siano i generi più seguiti dal pubblico italiano, secondo il segmento di riferimento in termini di fascia d'età e di genere (Prario e Cola, 2008), ma soprattutto si cerca di individuare quale ruolo attualmente ricopre la televisione: quindi se riveste tutt'ora il ruolo di media dell'intrattenimento per eccellenza o se ha assunto, con il passare del tempo e con la nascita di nuove tecnologie, una posizione differente.

Viste le recenti innovazioni tecnologiche che hanno consentito l'accesso ai contenuti multimediali attraverso internet e mediante dispositivi diversi dalla tv (Osservatorio Social Tv, 2015), il quesito 2.3, mette in evidenza come, e se è cambiato, il tempo dedicato alla fruizione della televisione da parte delle unità statistiche. Si è pensato a quattro risposte: si è considerato il caso che il tempo non sia cambiato, che sia cambiato in aumento, che sia cambiato in diminuzione a causa della sostituzione dello strumento tv con altri device o a causa della ridotta disponibilità di tempo libero da dedicare a questa attività.

La domanda 2.4 verte a scoprire quali siano i dispositivi più utilizzati dagli intervistati, e come viene spartito il tempo dedicato al consumo di contenuti di intrattenimento tra tv (compresa la Smart Tv), pc, smartphone e tablet.

In linea con la tendenza attuale di utilizzare più dispositivi contemporaneamente mentre si guarda la televisione, il più delle volte con lo scopo di interagire con il programma o parlare con la propria *community* del contenuto in questione (Marinelli e Andò, 2014), si è posta la domanda 2.5. Tale quesito ha l'obiettivo di analizzare il comportamento degli utenti e di verificare quale tipo di generazione effettua di più tale attività, piuttosto che conoscere la frequenza con il quale viene svolta. Se la risposta è stata positiva, e quindi se l'intervistato ha selezionato una tra le seguenti risposte: raramente, spesso, sempre, allora compariranno i quesiti 2.6 e 2.7, volti ad esplorare più nel dettaglio il fenomeno della Social Tv. La domanda 2.6 richiede ai rispondenti di indicare con quale dispositivo generalmente compie tale attività, mentre il quesito 2.7 verte sulla conoscenza e sull'utilizzo dei social network tematici adatti a svolgere attività di Social Tv (Perego, 2014).

Continuando nello studio delle nuove tendenze dei consumatori durante la fruizione dei prodotti televisivi, si è cercato di capire il grado di *agreement* degli intervistati, con le affermazioni relative ai quesiti 2.8, 2.9 e 2.10. Come tipologia di risposta si è scelto una

“scala lineare”, Likert, caratterizzata da punteggio da 1 a 5, dove 1 indica il completo disaccordo, mentre 5 rappresenta il totale accordo.
Tali domande sono in grado di completare il profilo di ogni telespettatore e di comprendere quale sia la sua posizione circa le nuove tendenze, nello specifico il quesito 2.8 richiede al rispondente di esprimere un giudizio sui palinsesti attuali offerti dalle emittenti televisive, la dichiarazione 2.9 riguarda l’utilizzo di internet e dei siti di *Catch-Up Tv* come sostituto alla televisione, ed infine l’ultima affermazione verte sull’utilizzo dei siti streaming gratuiti per la fruizione di film.

4.1.3.3. L’ingresso di Netflix nel mercato italiano

La terza sezione, come è stato già anticipato, è stata progettata per analizzare il fenomeno di Netflix in Italia, e in particolar modo che livello di penetrazione ha ottenuto dopo un anno dal suo ingresso, per cosa viene utilizzato e con quale device.
Con il quesito 3.1 si esplora la *brand awareness* di Netflix, quindi il livello di notorietà del brand nel campione di riferimento (Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, 2012).
Se la piattaforma non viene riconosciuta dall’intervistato, la ricerca prosegue con il quesito 3.2, che mira a indagare il grado di confidenza verso l’universo della televisione “*all digital*”, si cerca di capire se la mancata conoscenza di Netflix sia data da una completa avversità verso le innovazioni del settore dell’*entertainment* o se semplicemente dipenda dal fatto che è un fenomeno relativamente nuovo. Per questo si richiede al rispondente se possiede una televisione classica o se invece è dotato di una televisione più tecnologica (Smart tv, Chromecast, Apple Tv etc.)
Per chi conosce Netflix, invece, l’indagine prosegue con le ulteriori domande inerenti al fenomeno. Con il quesito 3.3 si vuole suddividere il campione in: chi conosce la piattaforma ma non l’ha mai utilizzata perché non è interessato, chi non l’ha mai testata ma vorrebbe provarla, chi la conosce e la sta testando con il mese gratuito, chi attualmente è abbonato, ed infine chi è stato abbonato o ha fruito del mese gratuito, ma adesso non la utilizza più.
Anche in questo caso, se la risposta è negativa (“No e non mi interessa provarlo” e “No, ma vorrei provarlo”), all’intervistato vengono poste direttamente le domande della sezione quattro, che si analizzeranno in seguito.

Se la risposta è positiva, quindi nei restanti casi, la ricerca prosegue con la domanda 3.4, la quale cerca di scoprire i generi dei contenuti più seguiti su Netflix e, con il quesito 3.5, i dispositivi maggiormente utilizzati.
Ed infine, per concludere l'indagine sulla piattaforma streaming di Los Gatos, si è voluto inserire una domanda aperta (3.6) per raccogliere i pensieri delle unità statistiche circa i punti di debolezza di Netflix.

4.1.3.4. Il nuovo ruolo della televisione

Con la quarta, ed ultima, sezione si è ripreso l'argomento circa le attuali tendenze comportamentali nel settore televisivo. Si è posta inizialmente una domanda (4.1) riguardante gli eventuali abbonamenti a pay tv o a piattaforme di *video on demand,* oltre a Netflix; con l'obiettivo di individuare quale tipo di profilo utente è rimasto ancora ancorato alla televisione tradizionale e chi invece si è avventurato con qualche nuova emittente televisiva, ed inoltre identificare quali sono i principali reali *competitor* con il quale Netflix deve condividere lo scenario televisivo.

Potendo, oggi, guardare il contenuto televisivo in qualsiasi posto, con qualsiasi dispositivo e a qualsiasi ora, il binomio televisione e divano non è più l'unica soluzione, ne esistono tantissime nuove (Osservatorio Social Tv, 2015). Con il quesito 4.2 si è voluto scoprire la combinazione fra luogo, strumento e compagnia, preferita dal campione di soggetti intervistati.

Infine, come domanda di chiusura 4.3, si è chiesto all'intervistato un'opinione circa il futuro della televisione. Importante sarà, nella fase di studio dei dati, analizzare le risposte di questo quesito in relazione con i differenti cluster generazionali.

Al fine di rendere il questionario scorrevole e di facile comprensione, esso è stato progettato in modo tale che il tempo di compilazione non superi i 10 minuti. Per garantire l'accuratezza delle risposte, la maggior parte dei quesiti richiede la risposta obbligatoria per proseguire alla sezione successiva. L'ordine delle domande e delle risposte è il medesimo per tutti gli intervistati tranne, però, per alcuni quesiti nel quale se la risposta è negativa il software di survey indirizza il rispondete alle domande successive saltando quelle non pertinenti.

4.1.4. Il campionamento e la tecnica di diffusione

Attività fondamentale, affinché la ricerca sia ritenuta pertinente con il campione di soggetti intervistati, è la definizione del target al quale sottoporre il questionario. Noti gli obiettivi della ricerca, il bacino di utenti ritenuto idoneo per l'indagine è composto da tutti i telespettatori, intesi come singoli soggetti, che fruiscono di programmi televisivi sia mediante l'utilizzo della televisione che con altri dispositivi e che possiedono un minimo grado di confidenza verso internet che gli consente di rispondere ad un questionario online e potenzialmente potrebbero essere target delle nuove forme di consumo televisivo. Importante ai fini dell'analisi, l'appartenenza delle unità statistiche ad una delle seguenti generazioni: Generazione Z, Millennials, Generazione X ed infine i Baby Boomers.

La procedura di campionamento utilizzata per selezionare gli utenti appartenenti al target è di tipo non probabilistico, in quanto non è possibile stabilire a priori la probabilità di appartenenza al campione di ogni singolo soggetto. È stata praticata la tecnica *snowballing* che consente di selezionare le unità statistiche mediante la rete relazionale dell'intervistatore. Tale metodo inizia con l'individuazione di alcuni soggetti al quale si richiede di partecipare all'indagine e successivamente di divulgare la ricerca ad altre persone con caratteristiche simili, tutto questo prosegue finché non si raggiunge il numero sufficiente di risposte (Delli Zotti, 2004).

Avendo utilizzato la *web survey* di Google Moduli, il canale di diffusione principale è stato il web e in particolar modo il social network Facebook con la sua applicazione di messaggistica *Messenger.* Google Moduli oltre ad offrire uno strumento completamente gratuito e molto intuitivo è anche una piattaforma *user friendly,* compatibile con i diversi device tra i quali pc, tablet e smartphone, rendendo possibile la diffusione dell'indagine anche attraverso le due applicazioni di messaggistica più famose *Whatsapp* e *Telegram*.

4.1.4.1. Il campione e analisi della sua composizione

Si procede con l'analisi delle informazioni sociografiche del campione, composto da 280 unità statistiche, prendendo in considerazione la prima sezione della *survey*.

Hanno partecipato alla ricerca empirica 280 rispondenti, di cui 160 femmine (57%) e 120 maschi (43%) (Figura 4.1), i quali, grazie al quesito sull'età, si possono suddividere in quattro differenti cluster, rappresentati le quattro generazioni: Generazione Z, i Millennials, Generazione X e i Baby Boomers. Dalle risposte si evince che gli utenti appartenenti alla "Generazione Z", ovvero chi possiede un'età inferiore a 16 anni è solo un soggetto; le unità statistiche appartenenti alla generazione dei "Millennials", quindi chi ha tra i 16 e i 37 anni sono 169; chi rappresenta la "Generazione X" e che possiede dai 38 ai 51 anni sono 56, ed infine la sezione più "adulta" del campione, composta dai telespettatori aventi tra i 52 e i 66 anni detti anche "Baby boomers", sono 54 (Figura 4.2).

Figura 4-1 Composizione del campione

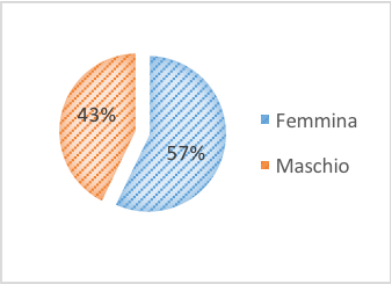
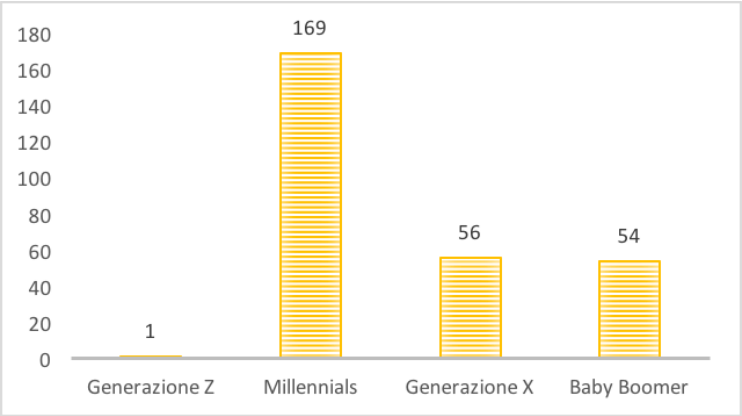


Figura 4-2 Distribuzione dei rispondenti per fasce d'età



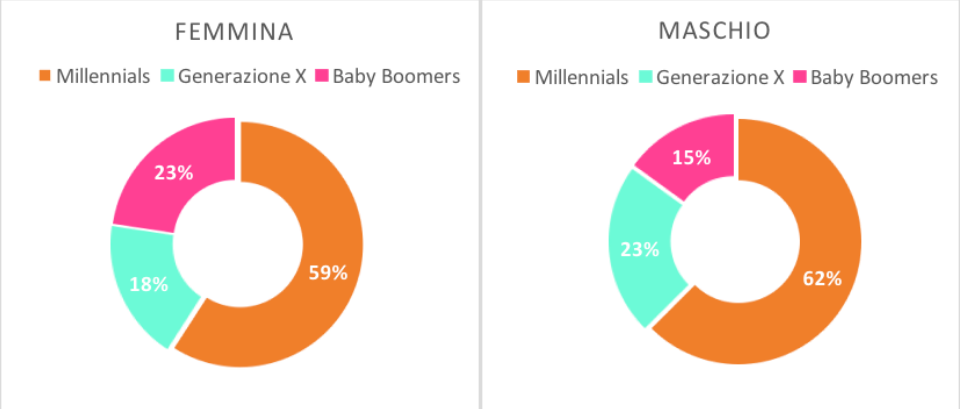
Avendo una sola risposta da parte della Generazione Z e non essendo sufficiente per trarre dei ragionamenti e delle conclusioni significative è necessario considerare tale risposta come un *outlier,* e quindi non considerarla nell'analisi quantitativa della ricerca.

Tabella 4-1 Distribuzione delle unità statistiche secondo la generazione di appartenenza

GENERAZIONI	NUMEROSITÀ	PERCENTUALE	PERCENTUALE CUMULATA
Millennials	169	60,57%	60,57%
Generazione X	56	20,07%	80,64%
Baby Boomers	54	19,36%	100%
TOTALE	**279**	**100%**	

Poter classificare gli utenti in base all'età, e quindi alla generazione di appartenenza, risulta essere particolarmente importante poiché come si potrà notare successivamente, nell'analisi del questionario del paragrafo 4.2, esistono diverse correlazioni tra all'età dell'intervistato e i fenomeni attuali del consumo televisivo.

Figura 4-3 Campione suddiviso per sesso e per età



Come si può dedurre dai grafici della figura 4.3 e dalla tabella 4.1, la frequenza percentuale massima corrisponde alla generazione dei Millennials, banalmente questo dato può dipendere sia dalla tecnica di campionamento utilizzata ("*snowballing*"), che genera la divulgazione del questionario tra persone "simili", che può derivare anche dallo strumento di diffusione utilizzato: Facebook. Tale social network, infatti, è

ritenuto il social preferito dai Millennials, o anche detti Generazione Y, ed è quello con il quale questa generazione spende maggior tempo (Zambetti 2014, Parlangeli, 2016).

Proseguendo con l'analisi del campione, la terza domanda del questionario riguarda la regione di residenza, i rispondenti sono italiani e prevalentemente residenti in Emilia Romagna (72,40%) e Veneto (13,99%). Analogamente alle cause che hanno comportato una prevalenza dei Millennials tra i rispondenti, anche in questo caso, il questionario essendo diffuso prevalentemente attraverso il network di conoscenze, si sono ottenute risposte in prevalenza da soggetti residenti in Emilia Romagna e in Veneto, sedi di studio dell'intervistatore (Figura 4.4).

Figura 4-4 Campione suddiviso per regione

Proprio per questi motivi i risultati che saranno conseguiti con tale ricerca sono relativi solo al campione di riferimento e non sono generalizzabili a tutta la popolazione italiana. La tabella 4.2 rappresenta la composizione del campione suddiviso per regione di residenza; le regioni con un'alta frequenza percentuale corrispondono anche alle zone nelle quali si ha una discreta diffusione della banda ultra larga, in particolar modo l'Emilia Romagna ottiene la percentuale maggiore di penetrazione pari al 30% (Key4biz, 2015).

Tabella 4-2 Composizione campione suddiviso per regione di residenza

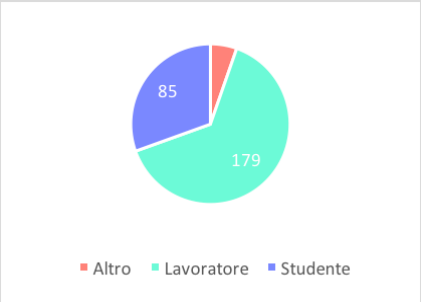
REGIONE	NUMEROSITÀ	PERCENTUALE
Emilia Romagna	202	72,40%
Veneto	39	13,99%
Puglia	9	3,22%
Sicilia	6	2,15%
Lombardia	5	1,79%
Lazio	3	1,07%
Basilicata	3	1,07%
Campania	3	1,07%
Trentino Alto Adige	2	0,72%
Piemonte	2	0,72%

REGIONE	NUMEROSITÀ	PERCENTUALE
Toscana	2	0,72%
Friuli Venezia Giulia	1	0,36%
Calabria	1	0,36%
Umbria	1	0,36%
TOTALE	**279**	**100%**

Per quanto concerne l'occupazione degli intervistati, il 64% di essi sono lavoratori, il 31% studenti ed infine il 5% ha selezionato l'opzione di risposta "altro", tra cui si hanno 3 disoccupati, 3 casalinghe, 1 ballerino e 8 pensionati (Figura 4.5).

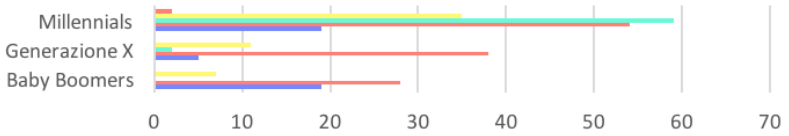
Infine, a conclusione dell'analisi del campione circa le informazioni sociografiche, per quanto riguarda il livello di istruzione degli intervistati si ha una buona percentuale di rispondenti con un titolo di studio pari al diploma medio superiore (43%), la medesima percentuale di rispondenti con un ottimo livello di istruzione, ovvero con titoli pari o superiori alla laurea triennale (42%) ed infine la restante fetta del campione è caratterizzato da un basso livello di istruzione, diploma di scuola media inferiore o elementari (15%).

Figura 4-5 Composizione del campione suddiviso per tipo di occupazione



Nella figura 4.6 sono rappresentati i titoli di studio dei rispondenti suddivisi per generazione, il campione, come si può notare, è composto da una Generazione Y molto istruita, possiede infatti il più alto tasso di persone con una laurea triennale e magistrale, a seguire la Generazione X, rappresentata da un livello di istruzione medio, dato dal titolo delle scuole medie superiori, ed infine i Baby Boomers caratterizzati da un livello di istruzione medio/basso.

Figura 4-6 Composizione del campione suddiviso per titolo di studio



	Baby Boomers	Generazione X	Millennials
Altro (Master)	0	0	2
Laurea magistrale	7	11	35
Laurea triennale	0	2	59
Diploma di scuola media superiore	28	38	54
Elementari e Diploma di scuola media inferiore	19	5	19

Riassumendo, il campione di riferimento, si compone di rispondenti appartenenti a tre generazioni: Millennials (60%), Generazione X (20%) e Baby Boomers (20%); è prevalentemente composto da residenti del Nord Italia (90%), lavoratori e con un alto livello di istruzione. Essendo un campione formato attraverso la tecnica dello *snowballing* e di tipo non probabilistico, non si può ritenere statisticamente significativo, quindi la seguente analisi è relativa unicamente al campione di riferimento e non è generalizzabile alla popolazione.

4.2. Analisi dei risultati

Dopo aver descritto analiticamente la composizione del campione sul quale è stata svolta l'indagine e aver definito le due domande di ricerca che hanno fornito le basi per la costruzione della *survey*, si procede, ora, a riportare i risultati della ricerca empirica analizzando il questionario sezione per sezione attraverso la statistica descrittiva di Excel.

4.2.1. Analisi delle abitudini di consumo del nuovo telespettatore

La seconda parte del questionario mira a fornire una descrizione del profilo dei rispondenti come telespettatori e delle loro abitudini di consumo: per quanto riguarda il

tempo speso davanti alla televisione tradizionale e la sua evoluzione negli ultimi dieci anni, in termini di generi preferiti e circa la distribuzione del tempo dedicato alla visione dei contenuti di intrattenimento con i diversi device (Tv, Smartphone, Tablet e PC).

Quotidianamente, il 61% degli intervistati ha dichiarato di guardare tra 1 e 3 ore di televisione tradizionale, il 31% meno di 1 ora e solo l'8% ha ammesso di fruire del piccolo schermo per più di 3 ore. La figura 4.7 fornisce una rappresentazione grafica circa la distribuzione del campione a seconda dell'intensità di utilizzo del piccolo schermo, dall'immagine si desume che il campione di riferimento è composto maggiormente dai "classici utilizzatori", i quali non spendono più di 3 ore al giorno davanti al televisore.

Figura 4-7 Ore medie trascorse a guardare la tv

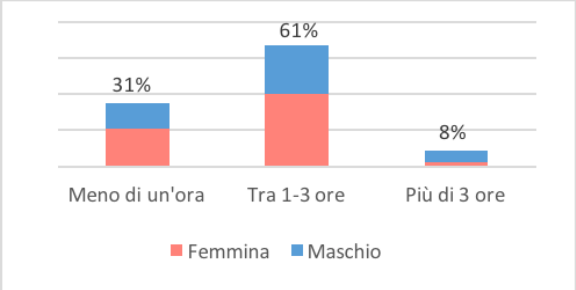
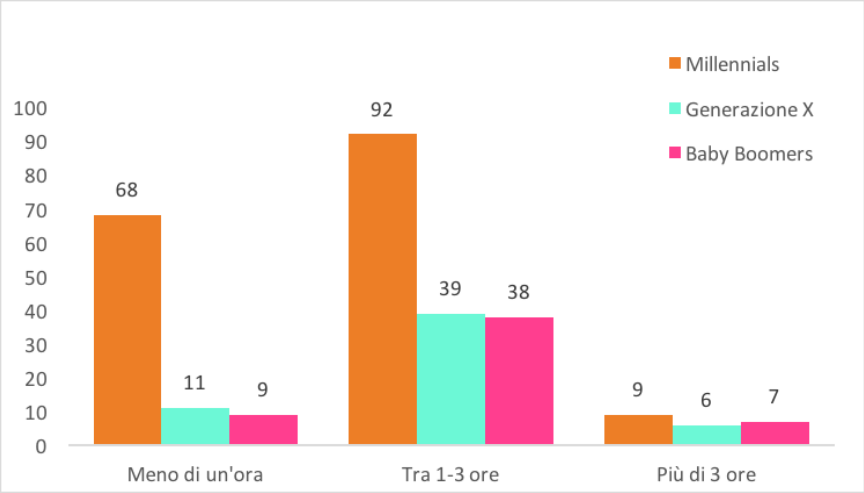


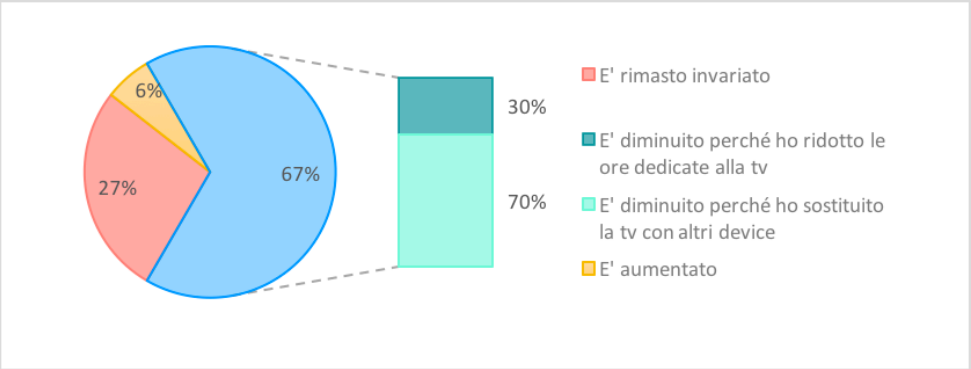
Figura 4-8 Distribuzione delle ore trascorse a guardare la tv secondo le generazioni



Analizzando il grafico 4.8, si può affermare che in genere i rispondenti più giovani fanno un uso inferiore della televisione tradizionale, infatti il 95% di loro spende meno di 3 ore davanti alla tv, a differenza degli altri due cluster che raggiungono massimo 87%. Con la convergenza digitale si è notato che il consumo del prodotto multimediale effettuato attraverso la televisione è cambiato, e ha comportato la nascita di altri ed

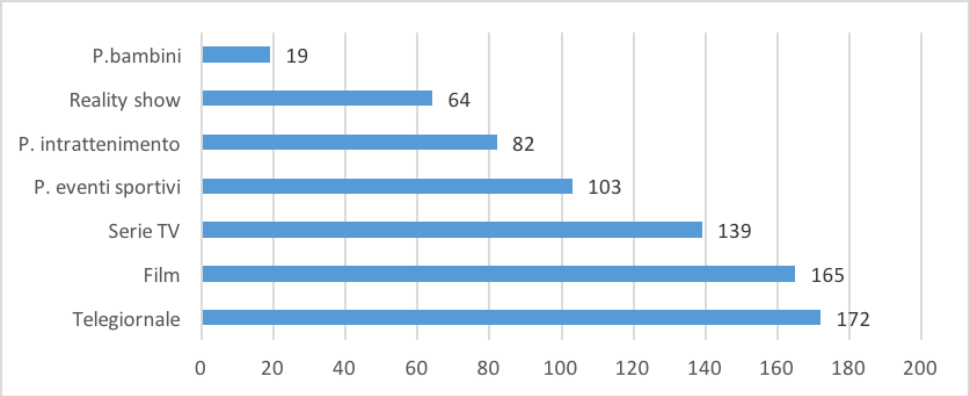
innovativi strumenti che permettono la fruizione dei contenuti televisivi garantendo una al consumatore una nuova *user experience.* A conferma di tale tesi, come si evince dalla figura 4.9, il 67% degli intervistati ha risposto che il consumo televisivo, da una decina di anni a questa parte, è diminuito: di cui il 30% di essi indica che la diminuzione è data dall'inferiore tempo a disposizione per la fruizione di contenuti di intrattenimento, mentre il 70% afferma che la riduzione è una conseguenza del fatto che si dedica maggior tempo ad altri device, quali: pc, tablet o smartphone.

Figura 4-9 Evoluzione del consumo televisivo da una decina di anni a questa parte



Per quanto concerne i contenuti più seguiti in televisione, il target ha potuto scegliere più di un genere preferito, dalla figura 4.10 si può notare che i telegiornali e i programmi di informazione hanno ottenuto il più alto numero di voti (172), a seguire i Film (165) e Serie Tv (139), i programmi sportivi si classificano al quarto posto (103 voti), programmi di intrattenimento (82 voti), reality show e talent show (64 voti) ed infine i programmi per bambini (19 voti). La prima funzione della televisione, come si può ben notare, riguarda l'attività di informazione e subito dopo anche di intrattenimento. Il pubblico intervistato, però, preferisce notevolmente i film e le serie tv rispetto a contenuti di intrattenimento come varietà, talk show, talent show o reality (Figura 4.10).

Figura 4-10 I contenuti più seguiti in televisione

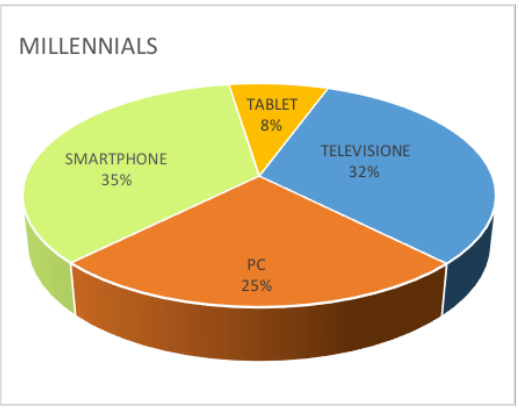


Per approfondire l'analisi riguardante le abitudini di consumo dei rispondenti, è stata posta una domanda (2.4) sulla suddivisione del tempo libero destinato alla fruizione dei contenuti di intrattenimento (nel quale si considerano film, serie tv, video su YT, programmi televisivi etc.), tra i seguenti device: televisione (nel quale si valuta anche la smart tv), pc, tablet e smartphone. Considerando come 100 il tempo totale dedicato alla fruizione dei contenuti multimediali, quali sono i device più utilizzati dalle unità statistiche? La televisione che posizione assume?

Prima di descrivere i risultati ottenuti, è necessario ricordare che alcune risposte sono state ritenute non accettabili poiché non rispettavano la regola principale indicata nella consegna, la quale richiedeva che la somma delle percentuali assegnate ad ogni dispositivo fosse 100%, quindi tutte quelle risposte con somme maggiori o inferiori a 100% sono state eliminate e non considerate.

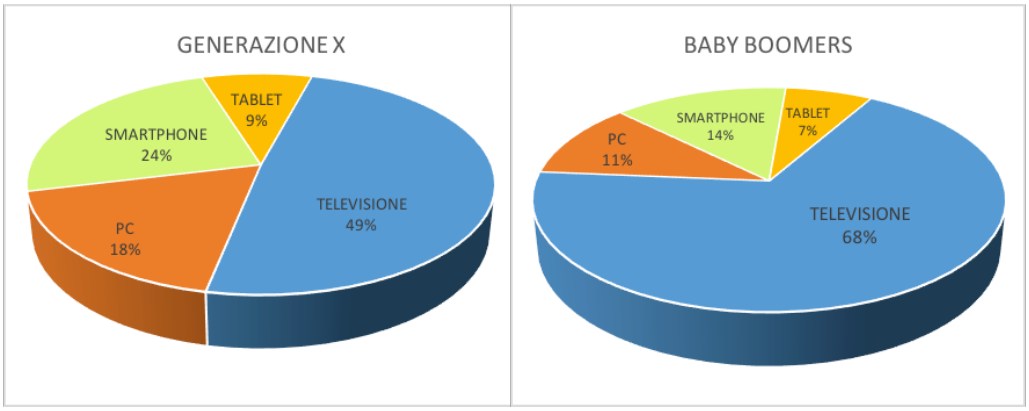
Suddividendo i dati secondo la generazione di riferimento e calcolando la media dei risultati per ogni dispositivo, si è notato che per la fruizione di contenuti multimediali i Millennials utilizzano maggiormente gli smartphone, con percentuali di consumo medio alte (40-70%), subito dopo vi è la tv e a seguire i computer. La

Figura 4-11 I device preferiti dai Millennials



Generazione X esprime una netta preferenza verso la televisione, infatti è il device che ha raccolto le più alte percentuali di consumo, ma, con percentuali decisamente inferiori, gli utenti appartenenti a tale cluster utilizzano anche gli smartphone. Infine, i Baby Boomers rappresentano la generazione che ha fornito il maggior numero di risposte non accettabili, è quindi il cluster con meno dati sul quale fare delle conclusioni, nonostante questo, non vi è alcun dubbio che il piccolo schermo sia lo strumento per eccellenza di questo segmento di popolazione.

Figura 4-12 I device preferiti dalla Generazione X e dei Baby Boomers

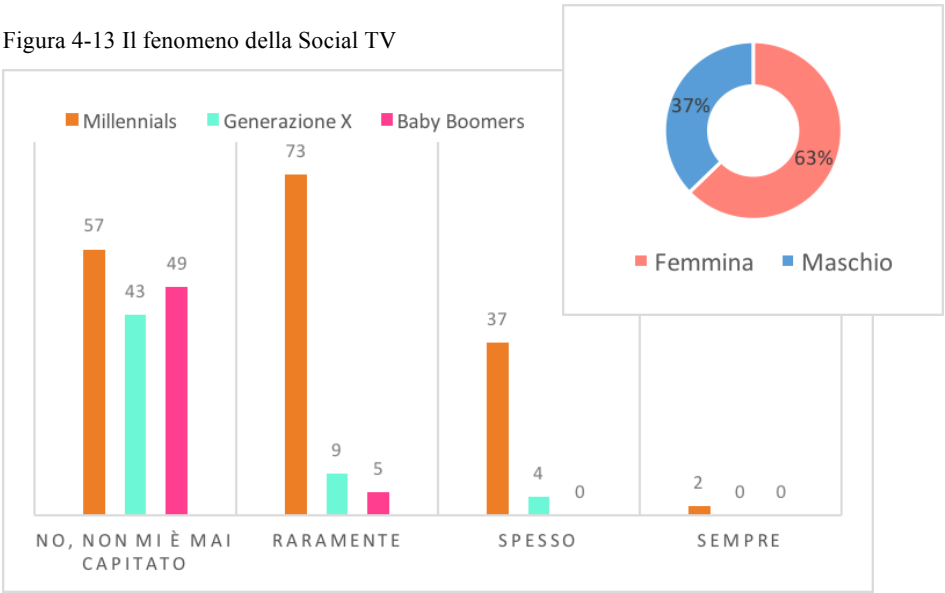


Paragonando i tre grafici (Figura 4.11 e Figura 4.12) si nota che la generazione più giovane è quella che sperimenta di più, il tempo libero dedicato al consumo dei prodotti multimediali è distribuito quasi in modo equo su più device, a differenza degli altri due cluster che focalizzano la loro preferenza su uno o massimo due dispositivi.
Una conclusione che si può trarre è che all'aumentare dell'età la televisione assume un ruolo diverso, e sicuramente più centrale nella vita dell'intervistato. Se i più giovani utilizzano, con percentuali più o meno alte, i tre principali device: tv, smartphone e pc, man mano che si passa alla generazione più adulta gli smartphone e i pc assumono un ruolo secondario, lasciando più spazio alla tv.

Nel quesito numero 2.5 si mira a studiare, nel campione di riferimento, il fenomeno della Social Tv: se viene svolto e con quale frequenza viene praticato, con quale dispositivo si effettua maggiormente tale attività di multiscreening ed infine il grado di confidenza verso questa nuova interattività con il piccolo schermo.

Come si può notare dalla figura 4.13, interagire con i programmi televisivi attraverso i social network è un'attività tipica degli utenti più giovani: il 22% degli intervistati tra i 16-35 anni ammette di guardare un programma e contemporaneamente parlare di esso con la propria community spesse volte, il 43% indica che raramente svolge tale attività e solo il 34% di loro ha confessato di non averlo mai fatto, per contro due soggetti ammettono di farlo sempre. Anche la generazione tra i 36 e i 50 anni dichiara di utilizzare un second screen durante la visione di un contenuto televisivo: solo il 7% indica di farlo spesso, il 16% raramente ed infine il 77% del segmento riporta di non averlo mai fatto.

Figura 4-13 Il fenomeno della Social TV



Chi ha indicato di svolgere tale azione, selezionando l'opzione "spesso" o "sempre" sono prevalentemente donne (63%). Il *second screen* preferito per interagire con il proprio network, per l'87% degli intervistati, è lo smartphone, a seguire il pc (8%) ed infine il tablet (6%).

Al fine di concludere l'analisi circa il fenomeno della Social Tv in Italia, si è indagato fino a che livello tale attività si è consolidata nelle nostre abitudini di consumo televisivo, si è quindi voluto conoscere se gli utenti, che hanno ammesso di effettuare tale attività, conoscano anche quei social network dedicati ai fan di film, serie tv tanto popolari in America come "Viggle" o "Tvtag". Le risposte hanno sorpreso le

aspettative, in quanto ben il 14% degli intervistati ha dichiarato di conoscere tali piattaforme, ma di non utilizzarle, mentre l'11% ha affermato di conoscere e di utilizzare almeno un social network tematico.

Per indagare in modo più approfondito circa il pensiero degli intervistati sullo scenario televisivo italiano e in particolar modo sul palinsesto attuale della televisione pubblica e commerciale è stata posta la seguente affermazione: *"Il palinsesto della televisione pubblica e commerciale (ad esempio dei canali quali Rai 1, Rai 2, Rai 3, Canale 5, Italia 1 etc.) non mi soddisfa più completamente"*. Il ruolo del rispondente consisteva nel esprimere il grado di accordo con tale dichiarazione, mediante una scala da 1 a 5, dove 1 rappresenta il completo disaccordo, mentre 5 il completo accordo.
Nella tabella 4.3 sono stati riassunti i risultati ottenuti suddivisi secondo i tre cluster generazionali. Il 32% dei rispondenti si è dimostrato essere completamente d'accordo con l'affermazione, mentre il 19% dei soggetti ha espresso un parere di disaccordo, indicato come grado 1 o 2.

Tabella 4-3 Rispondenti non soddisfatti del palinsesto offerto dalla televisione tradizionale

SCALA	*MILLENNIALS*	*GENERAZIONE X*	*BABY BOOMERS*	*TOTALE*	*VAL %*
1	8 (4,73%)	9 (16,07%)	10 (18,52%)	27	10%
2	18 (10,65%)	3 (5,36%)	5 (9,26%)	26	9%
3	39 (23,08%)	17 (30,36%)	19 (35,18%)	75	27%
4	45 (26,63%)	11 (19,64%)	7 (12,96%)	63	23%
5	59 (34,91%)	16 (28,57%)	13 (24,08%)	88	31%
TOTALE	*169*	*56*	*54*	*279*	*100%*

La seconda affermazione era la seguente: *"Mi capita spesso di guardare –repliche- di programmi televisivi su internet perché gli orari dei palinsesti non sono compatibili con il mio tempo libero"*. Con tale dichiarazione si ha l'obiettivo di comprendere la posizione e il pensiero dei telespettatori circa la programmazione rigida e strutturata dei palinsesti, rispetto alle nuove forme di web tv offerte dai siti *on demand* degli stessi operatori televisivi (o anche detti *Catch-up Tv)*.
Quanti individui preferiscono avere la libertà di guardare un contenuto televisivo in qualsiasi momento su internet, piuttosto che ad un orario prefissato in televisione?

La tabella 4.4 riporta tutte le risposte, non è possibile dire con fermezza che il pubblico necessiti in maniera così forte di uno strumento che sostituisca il palinsesto, poiché se analizziamo le percentuali totali, si nota che il 32% degli intervistati afferma di non essere d'accordo con la dichiarazione. Se si suddividono i risultati secondo le tre generazioni, si percepisce che all'aumentare dell'età, la frequenza percentuale dei voti contrari aumenta.

Tabella 4-4 Scarsa compatibilità fra gli orari dei palinsesti e il tempo libero dei telespettatori

SCALA	*MILLENNIALS*	*GENERAZIONE X*	*BABY BOOMERS*	*TOTALE*	*VAL %*
1	27 (15,98%)	25 (44,64%)	37 (68,52%)	89	32%
2	33 (19,53%)	2 (3,57%)	3 (5,56%)	38	13%
3	38 (22,48%)	10 (17,86%)	7 (12,96%)	55	20%
4	33 (19,53%)	7 (12,5%)	1 (1,85%)	41	15%
5	38 (22,48%)	12 (21,43 %)	6 (11,11%)	56	20%
TOTALE	*169*	*56*	*54*	*279*	*100%*

Se si volessero analizzare i profili di chi ha espresso il più completo accordo con tale affermazione (quindi chi ha selezionato l'opzione 5) si nota che soprattutto la generazione più giovane ha dichiarato, nella domanda 2.3, di aver ridotto significativamente il consumo della televisione per dare più spazio agli altri device: si ha infatti un'equa distribuzione delle percentuali di utilizzo sia per gli smartphone che per il pc, più basse per il tablet.

L'ultima affermazione sottoposta agli intervistati, mira ad individuare la diffusione dei siti streaming gratuiti per la fruizione dei film o delle serie tv nel campione di riferimento, e di conseguenza si cerca di comprendere quanto ancora sia praticata la 'pirateria' al giorno d'oggi. Il testo di tale dichiarazione recitava quanto segue: *"Preferisco guardare film o serie tv in streaming su siti gratuiti piuttosto che in televisione"*.

Per questo quesito non si sono ottenuti risultati chiari e indicativi, piuttosto una suddivisione quasi equa fra le cinque opzioni, molto probabilmente tale indecisione deriva anche dal fatto che il focus della dichiarazione riguarda un'attività illegale, sul quale poche persone sono disposte a rispondere sinceramente.

Percentuali leggermente superiori per le risposte che esprimono il non accordo (1-2), piuttosto che quelle che esprimono l'accordo (Tabella 4.5).

Tabella 4-5 Preferenza per la fruizione di film e serie tv dei siti streaming gratuiti piuttosto che la tv

SCALA	*MILLENNIALS*	*GENERAZIONE X*	*BABY BOOMERS*	*TOTALE*	*VAL %*
1	27 (15,98%)	28 (50%)	34 (62,96%)	89	32%
2	21 (12,43%)	6 (10,71%)	4 (7,41%)	31	11%
3	28 (16,57%)	11(19,65%)	6 (11,11%)	45	16%
4	35 (20,70%)	1 (1,78%)	4 (7,41%)	40	14%
5	58 (34,32%)	10 (17,86%)	6 (11,11%)	74	27%
TOTALE	*169*	*56*	*54*	*279*	*100%*

Focalizzando l'attenzione su chi si è dimostrato essere completamente in disaccordo con tale affermazione (opzione 1), si sono individuate delle relazioni interessanti con altre domande ad essa correlate.

Per quanto riguarda i rispondenti appartenenti alla generazione Baby Boomers si è scoperto che, coerentemente con il disaccordo di guardare film su siti streaming gratuiti, hanno espresso un basso grado di *agreement* con la prima affermazione, che esprimeva un sentimento di insoddisfazione verso il palinsesto delle reti tradizionali, e soprattutto hanno dichiarato un completo disaccordo con la seconda dichiarazione, riguardante l'utilizzo di internet come nuovo strumento per guardare i programmi televisivi. Riassumendo, il segmento più adulto del campione si ritiene mediamente soddisfatto dell'offerta televisiva delle emittenti tradizionali e quindi non avverte l'esigenza di utilizzare internet come ulteriore canale di intrattenimento.

Per quanto concerne invece i Millennials e i rispondenti della Generazione X, sebbene abbiano indicato, per la fruizione di contenuti di intrattenimento, alte percentuali di utilizzo della televisione e dello smartphone, affermano di non essere troppo soddisfatti del palinsesto tradizionale e quindi una piccola percentuale di essi ammette di essere d'accordo con l'ultima affermazione.

4.2.2. Analisi dell'ingresso di Netflix nel mercato italiano

La terza sezione mira a fornire una riposta alla seconda parte della prima domanda di ricerca, ovvero di descrivere le conseguenze dello sbarco di Netflix in Italia, analizzandone le minacce e le opportunità per il mercato di riferimento e studiare come i telespettatori hanno risposto a tali innovazione nel campo dell'*entertainment.*

Netflix ha esordito in Italia il 22 ottobre del 2015 e ad oggi, secondo il campione di riferimento, è conosciuto per il 62% dei rispondenti e completamente sconosciuto per il restante 38% (Figura 4.14). Il segmento degli intervistati che dichiara di conoscere questa piattaforma è composto prevalentemente dai soggetti appartenenti alla Generazione Millennials (78%), a seguire la Generazione X (15%), ed infine i Baby Boomers (7%) (Figura 4.15). Inoltre, come si può notare dalla figura 4.15 vi è una discreta distribuzione della conoscenza della piattaforma sia fra gli uomini che fra le donne.

Figura 4-14 Conoscenza di Netflix

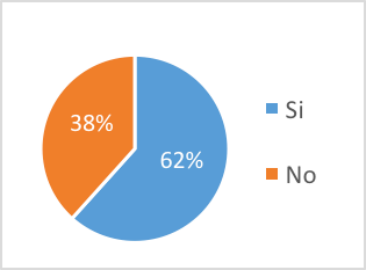
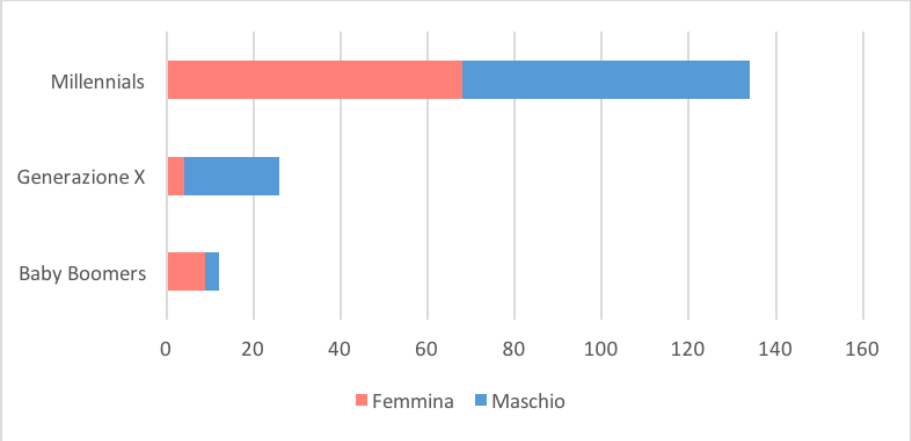


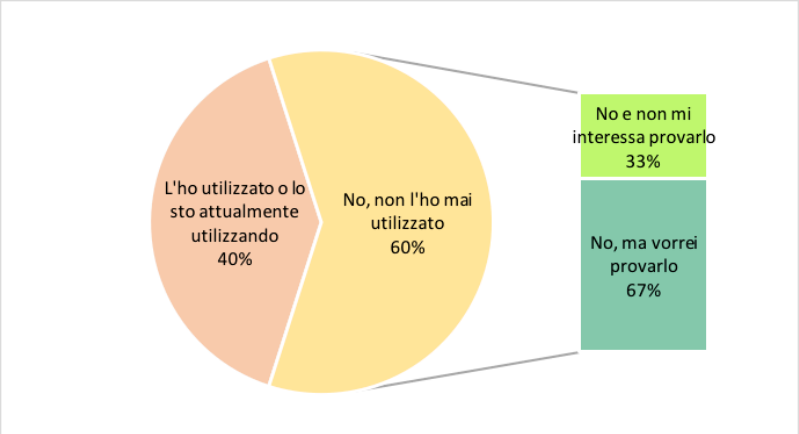
Figura 4-15 Parte del campione che conosce Netflix suddiviso per generazione e per sesso



In termini di *brand awareness*, non tutti coloro che hanno dichiarato essere consapevoli della presenza di Netflix sul mercato italiano, hanno effettivamente provato la piattaforma, per questo la domanda successiva mira ad individuare la percentuale di coloro che l'hanno o meno testata. Già dal grafico 4.16 si osserva che poco più della metà dei rispondenti (60%), che ha dichiarato di conoscere il colosso dello streaming

americano, non l'ha mai utilizzata. Dal piccolo focus si deduce però che il 67% di essi sono incuriositi dalla piattaforma e che vorrebbero provarla, mentre il restante 33% non è interessato e non ne sente l'esigenza.

Figura 4-16 Penetrazione Netflix nel campione di riferimento



Tra gli intervistati che hanno dichiarato di non aver mai utilizzato Netflix, vi sono due tipologie di soggetti diversi: chi non lo ha fatto perché non è interessato, e chi non lo ha ancora testato perché possiede già un altro abbonamento con i diretti competitor della piattaforma statunitense. Dai risultati, si evince che il 50% di chi non ha mai provato la *streaming tv* di Los Gatos non possiede alcun altro abbonamento, mentre il restante 50% dichiara di aver sottoscritto abbonamenti con operatori concorrenti, tra cui l'88% con Sky (nel quale si considera anche la piattaforma streaming *Now Tv*), 11% con Mediaset Premium ed infine l'1% con Tim Vision.

In generale, si può dedurre che la ragione per la quale chi non è interessato a provare la piattaforma, o comunque vorrebbe provarla ma fino ad adesso non lo ha fatto, risiede nel fatto che sono un segmento di popolazione "vecchio stile" ancora orientato alla televisione tradizionale con palinsesto lineare e piuttosto lontano dalle recenti innovazioni tecnologiche, a sostegno di tale tesi, infatti solo il 40% di loro possiede una Smart Tv.

Si analizzano di seguito i risultati ottenuti dalle domande poste a coloro che hanno dichiarato di aver utilizzato la piattaforma Netflix, quindi si studiano gli abbonati.

Le unità statistiche si sono suddivise in: rispondenti che possiedono attualmente un abbonamento (55%), che stanno usufruendo del mese gratuito (26%), ed infine che hanno sottoscritto un abbonamento o hanno testato Netflix con il mese di prova, ma che ora non lo hanno più (19%) (Figura 4.17).

Figura 4-17 Composizione del cluster rappresentate gli utenti di Netflix

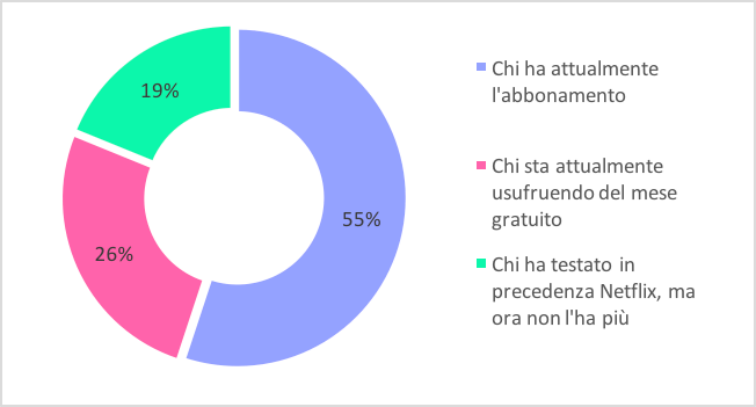
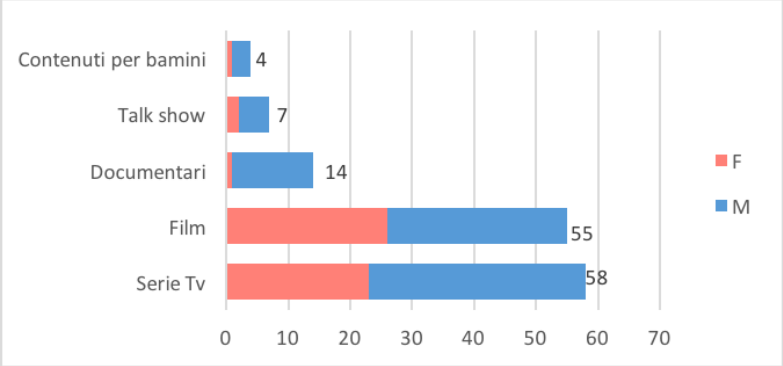


Figura 4-18 I contenuti preferiti dagli utenti

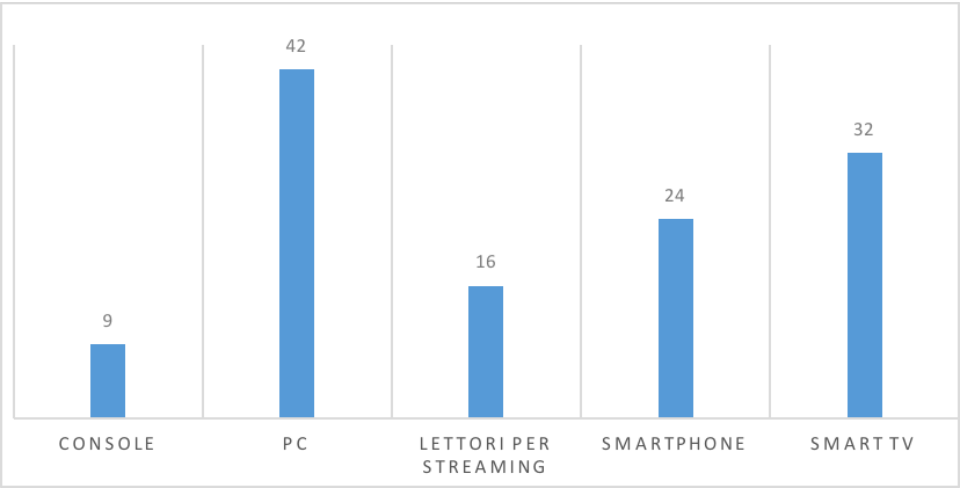


Secondo i dati raccolti (Figura 4.18), gli utenti utilizzano Netflix prevalentemente per Film e Serie TV; i documentari, talk show o cabaret e, infine, i contenuti per bambini rivestono invece un ruolo estremamente marginale; il segmento maschile preferisce guardare le serie tv, i documentari e i talk show, mentre il segmento femminile predilige i film.

I dispositivi più utilizzati, dal campione di riferimento, per la visione della *streaming tv* americana, sono per la maggior parte quattro: in prima posizione, si ha il

computer/laptop, a seguire la smart tv, gli smartphone (o anche tablet) ed i lettori per lo streaming (Netflix è compatibile sia con Apple tv che con Google Chromecast); infine tra i dispositivi meno utilizzati vi sono le console per videogiochi, nessun voto per i Set Top Box e i lettori Blu-Ray (Figura 4.19).

Figura 4-19 I device preferiti dal campione per la visione di Netflix



Per concludere la terza sezione d'indagine relativa all'analisi dell'ingresso della nuova piattaforma streaming nel mercato italiano, si è voluto raccogliere delle opinioni tra i rispondenti circa i punti di debolezza di Netflix. Secondo il campione di riferimento esistono prevalentemente due grandi problemi riguardanti il catalogo contenuti:

1. la limitatezza e la scarsa profondità della *library*: molti rimproverano il fatto che il catalogo italiano sia troppo ristretto rispetto a quello americano, e che abbia contenuti di scarsa qualità;
2. l'assenza dei film e delle serie tv uscite più recentemente: il pubblico richiede a gran voce un catalogo composto da serie tv di tendenza e di film recenti, i contenuti di Netflix secondo il campione sono troppo datati e non abbastanza esclusivi, *"Catalogo ancora relativamente ridotto; alcuni contenuti sono piuttosto datati; assenza di contenuti esclusivi e di tendenza", "Archivio film non aggiornato, se si cercano film molto recenti Sky risulta ancora migliore!"*.

Oltre ai problemi inerenti ai contenuti offerti dalla piattaforma, alcuni soggetti hanno espresso le loro difficoltà nella fruizione di Netflix senza una connessione a Internet di ultima generazione: *"[...] bisogna avere una connessione internet molto veloce per poterne usufruire", "Segnale debole, pertanto molte volte ci mette tanto a caricare i film",* o ancora, *"Resa negativa senza l'adsl"*. Non tutti i rispondenti che hanno testato Netflix hanno espresso un'opinione negativa sul servizio, qualche soggetto ha dichiarato di non trovare nessun difetto: *"Non ritengo ne abbia!",* o anche, *"Non vedo particolari problemi, se non il modo un po' complesso di selezione dei programmi"*.

4.2.3. Analisi del nuovo ruolo della televisione

La quarta sezione si pone l'obiettivo di raccogliere le ultime informazioni necessarie per rispondere alla seconda domanda di ricerca.

Con domanda 4.1 si è voluto conoscere quanti rispondenti sono attualmente abbonati a pay tv o ad altre streaming tv (oltre a Netflix) e con quali operatori hanno sottoscritto tale contratto. Dai risultati si evince che il 50,54% di essi non hanno alcun altro abbonamento, la restante metà del campione dichiara di possedere un abbonamento, alcuni addirittura più di uno, fino ad arrivare a 3 abbonamenti contemporaneamente. Sky ottiene in maniera indiscussa il primato tra le pay tv, il 38, 35% dei rispondenti ha sottoscritto un contratto esclusivamente con l'azienda di Murdoch, mentre solo quasi il 4% ha dichiarato di essere membro della community di Mediaset. La restante parte del campione è abbonata a: Infinity, Tim Vision, Now Tv, Sky e Infinity, Sky e Tim Vision, Sky e Mediaset Premium, ed infine vi è anche chi ha contemporaneamente Sky, Infinity, e Mediaset Premium (Tabella 4.6).

Tabella 4-6 Abbonamenti a Pay Tv e Streaming Tv oltre a Netflix (con dati in percentuale)

ABBONAMENTO	***VOTI***	***VOTI %*** (rispetto al totale del campione)	***CHI POSSIEDE ANCHE NETFLIX?***		***VOTI %*** (rispetto al totale del campione)
			ABBONAMENTO	MESE GRATUITO	
Nessuno	141	50,54%	9	6	5,37%
Sky	107	38,35%	20	7	9,68%
Now Tv	2	0,76%	1	-	0,36%
Mediaset Premium	11	3,94%	1	2	1,07%
Infinity	1	0,35%	1	-	0,36%

ABBONAMENTO	VOTI	VOTI % (rispetto al totale del campione)	CHI POSSIEDE ANCHE NETFLIX?		VOTI % (rispetto al totale del campione)
			ABBONAMENTO	MESE GRATUITO	
Tim Vision	3	1,07%	1	-	0,36%
Sky + Mediaset Premium	9	3,22%	2	2	1,43%
Sky + Infinity	3	1,07%	2	1	1,07%
Sky + Tim Vision	1	0,35%	-	-	-
Sky + Infinity + Mediaset Premium	1	0,35%	1	-	0,36%

Con tale domanda oltre a conoscere i diretti competitor di Netflix, sia in termini di *streaming tv* (come ad esempio: Now tv, Infinity e Tim Vision), che *pay tv* (dove i due top player sono Sky e Mediaset Premium), si è potuto individuare quanti dei rispondenti possiedono attualmente solamente la piattaforma Netflix e quanti, invece, usano la streaming tv americana come servizio complementare ad altre piattaforme *streaming* o *pay tv*. Come si nota dalla tabella 4.6, nel campione di riferimento, chi possiede solo ed unicamente Netflix è il 5,37%, chi è fan di Netflix ma ha sottoscritto un abbonamento con anche un altro operatore è circa il 12% dei rispondenti, ed infine chi ha, oltre a Netflix, due o più abbonamenti con operatori concorrenti è il 3%.

Dopo aver analizzato in modo approfondito il comportamento dei rispondenti circa il consumo televisivo, si è richiesto all'utente di indicare qual è il suo modo preferito di guardare i contenuti di intrattenimento, considerando le tre variabili: luogo, strumento e compagnia. Suddividendo le risposte per generazione, si sono individuate le seguenti preferenze:

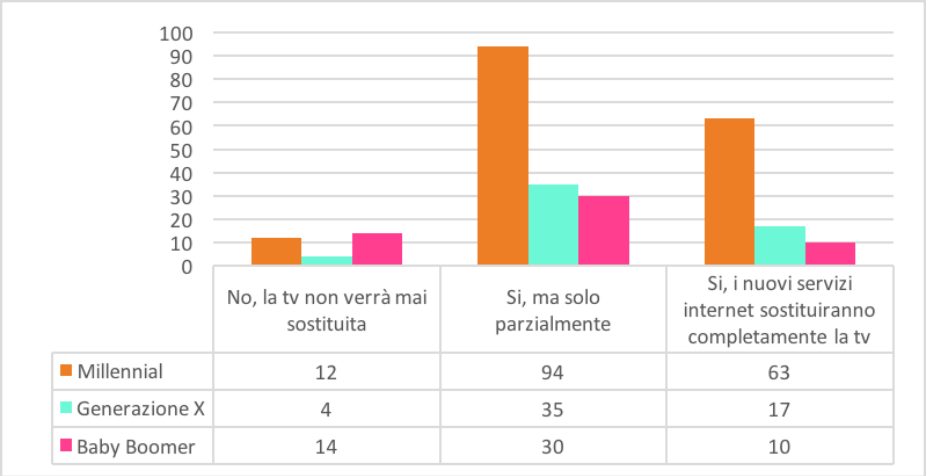
- Millennials (16 – 35 anni): il 62% dei rispondenti ha individuato nel soggiorno il miglior luogo di fruizione dei contenuti multimediali, a seguire il 30% ha indicato la camera. Lo strumento preferito, scelto dal 50% del cluster, è la televisione/Smart tv, successivamente il pc, scelto dal 22% dei rispondenti. Infine, per quanto riguarda la compagnia, la Generazione Y è una generazione che ama guardare in solitudine i contenuti, ma le piace anche condividere tale attività anche con gli amici.
- Generazione X (36 – 50 anni): la combinazione preferita dai rispondenti appartenenti alla Generazione X è caratterizzata, per quanto riguarda il luogo, dal soggiorno; circa lo strumento è indubbiamente la televisione (alcuni hanno

dichiarato anche smart tv, ma in misura inferiore rispetto alla generazione precedente); ed infine per quanto concerne la compagnia, la Generazione X preferisce guardare i contenuti da soli o con la famiglia piuttosto che con amici.

- Baby Boomers (51 – 66 anni): tra le risposte date dai rispondenti più adulti, compare nei luoghi preferiti per la fruizione dei contenuti di intrattenimento anche la cucina, anche se la maggioranza sceglie il soggiorno. Se nelle precedenti generazioni, tra gli strumenti prediletti dei rispondenti sono stati inseriti, anche se con percentuali piuttosto basse, smartphone, tablet e anche pc, in questo cluster l'unico strumento considerato è la televisione. Infine, per quanto riguarda la compagnia, i Baby Boomers preferiscono, allo stesso modo, condividere tale attività con amici e famiglia, ma anche in solitudine.

Infine, per concludere l'indagine e per raccogliere le opinioni dei rispondenti circa le previsioni sull'evoluzione del mercato televisivo italiano, si è posta la seguente domanda: *"Secondo lei i nuovi offerti da internet (Smart Tv, Web Tv, Piattaforme Streaming, OTT Tv, You Tube etc.) potrebbero sostituire la televisione tradizionale?"*
Il grafico 4.20 riassume i risultati suddivisi per generazione, nel complessivo si può indicare che: l'11% dei rispondenti ritiene che tale trasformazione non sarà possibile, il 57% è concorde sulla teoria che le nuove forme di televisione potrebbero sostituire solo parzialmente il piccolo schermo classico, ed infine, il 32% è fiduciosa sul fatto che in futuro, la televisione tradizionale verrà completamente sostituita dalle innovazioni tecnologiche avvenute nel campo dell'*entertainment*.

Figura 4-20 L'evoluzione del mondo dell'entertainment in Italia



	No, la tv non verrà mai sostituita	Si, ma solo parzialmente	Si, i nuovi servizi internet sostituiranno completamente la tv
Millennial	12	94	63
Generazione X	4	35	17
Baby Boomer	14	30	10

La domanda empirica inizia con una premessa inerente le peculiarità negative del mercato televisivo italiano, tali caratteristiche, pur non essendo state verificate volutamente nel campione di riferimento, sono sorte ugualmente. In particolar modo si sono riscontrate fra le risposte dei rispondenti due problematiche: una relativa all'arretratezza infrastrutturale, che determina rallentamenti nella fruizione di Netflix, comportando quindi una negativa *user experience* e l'altra inerente alla scarsa diffusione di una cultura digitale. Sebbene la generazione Baby Boomers, ovvero quel segmento di popolazione più adulta e meno propenso ai cambiamenti, corrisponda solamente ad un 20% del campione, dai risultati ottenuti si percepisce una chiusura generale verso le innovazioni tecnologiche e alle nuove forme di consumo televisivo. Infatti, a conferma di tale tesi, quando si richiede al rispondente di indicare in termini percentuali il consumo di ogni singolo device (considerando il tempo dedicato alla fruizione di contenuti di intrattenimento), i Millennials in media forniscono per la televisione e lo smartphone simili percentuali, mentre per le altre due generazioni la preferenza verso la televisione risulta più netta.

Il piccolo schermo riveste tuttora un ruolo molto importante, viene seguito dalla maggioranza dei rispondenti per i programmi di attualità e di informazione (come i telegiornali), ma viene utilizzato anche come forma di intrattenimento, sebbene ci sia un generale sentimento di insoddisfazione circa gli attuali palinsesti offerti dagli operatori televisivi.

Grazie alla convergenza digitale, però, la televisione non è più l'unico strumento capace di intrattenere il pubblico, la digitalizzazione ha dato origine a nuove forme e nuovi canali di intrattenimento in grado di offrire nuove esperienze di fruizione ai telespettatori. La maggioranza dei rispondenti ha riconosciuto questa evoluzione e lentamente sta modificando il proprio comportamento di consumo televisivo: il 47% del campione ammette, infatti, di aver in parte sostituito la televisione con altri device, tra cui lo smartphone e il pc, i quali consentono l'accesso tramite internet ai grandi cataloghi di contenuti. I cambiamenti non riguardano, però, sono gli strumenti utilizzati, ma anche il modo di fruire i contenuti; recentemente si stanno verificando nuovi fenomeni di consumo condiviso, tra cui il *multiscreen* e la *Social Tv.* Dai dati raccolti si evince che il campione non segue particolarmente questi nuovi trend: poco più della metà dei rispondenti dichiara di non aver mai compiuto tali comportamenti (51%), il

31% gli ha effettuati rare volte, il 15% interagisce assiduamente con il programma attraverso i social e infine l'1% ammette di farlo sempre.
Tra le novità avvenute nel mondo televisivo, negli ultimi anni i top player privati e pubblici di tale settore si sono attivati anche nel mondo *on demand,* rendendo possibile la fruizione del palinsesto in qualsiasi momento, mediante l'utilizzo di piattaforme online. RAI recentemente, con il piano industriale 2016-2018 promosso dal direttore generale Antonio Campo Dall'Orto, si è posta l'obiettivo di trasformarsi in una *Digital Media Company*, con il fine di rendersi maggiormente competitiva e al passo con le innovazioni che caratterizzano il distretto: come ad esempio la creazione della propria piattaforma raiplay.it e la produzione di un'offerta di contenuti di maggiore qualità (Corriere comunicazione, 2016).
Il pubblico però non sembra essere ancora pronto a cogliere tutte le innovazioni offerte dalle imprese televisive, infatti alla domanda relativa l'utilizzo di internet come canale alternativo per guardare le "repliche" dei programmi televisivi, la maggioranza dei rispondenti ha dichiarato di non essere interessata ad utilizzarlo. A sostegno di ciò, si è notato che il campione analizzato è ancora affezionato al piccolo schermo, infatti la maggioranza degli utenti intervistati ha espresso come combinazione preferita, per la fruizione di contenuti di intrattenimento, l'associazione fra soggiorno e televisione.

Tra le diverse innovazioni avvenute recentemente, una in particolare ha avuto un grande successo mediatico, molti hanno atteso con ansia il 22 ottobre 2015 per testare per la prima volta in Italia, la più grande internet tv mondiale, Netflix (Media Netflix, 2016). Il 62% delle unità statistiche che hanno partecipato all'indagine ammette di conoscere e di aver sentito parlare della piattaforma americana; chi l'ha testata, però, corrisponde ad una percentuale molto inferiore: il 32% del segmento dei rispondenti che ha dichiarato di conoscere la piattaforma, ha attualmente un abbonamento o sta provando il mese di gratuito, mentre l'8% ha testato in precedenza la streaming tv, ma ad oggi non è più abbonato. Dopo aver analizzato i punti di debolezza esposti dai soggetti intervistati, si desume che il tallone di Achille di Netflix è il catalogo, il quale, secondo gli utenti, è eccessivamente limitato e composto da contenuti troppo datati che non rispettano i gusti del target. La *streaming tv* di Los Gatos ha tante caratteristiche positive e ha buone possibilità di ampliare ancora di più il suo bacino utenti, ma dovrà inevitabilmente migliorare la sua *library* sia attraverso la produzione di nuovi contenuti di proprietà

(diversi film e serie tv originali Netflix, come esempio: *House of cards, Orange is the new black, Stranger things* o anche *Beasts of no nation* hanno avuto un grandissimo successo in tutto il mondo), che mediante l'acquisto di quei diritti che al suo ingresso in Italia erano stati monopolizzati dai competitor. Considerando il prodotto offerto, i principali competitor dell'azienda americana sono tre: *Now tv* (piattaforma streaming di Sky), *Infinity* (streaming tv di Mediaset), ed infine *Tim Vision*. Dai risultati ottenuti si desume però che il principale operatore con il quale Netflix deve spartirsi il mercato è Sky, intesa come pay tv. Complessivamente, il 42% del campione dichiara di possedere un abbonamento con l'azienda di Murdoch, mentre solo 0,72% risulta abbonata alla piattaforma Now tv, contro al 1,79% di Infinity e il 1,43% di Tim Vision. Inoltre, si nota che diverse unità statistiche possiedono più abbonamenti contemporaneamente, spesso tra pay tv e streaming tv.

Concludendo, ad oggi il colosso streaming americano, con le problematiche analizzate in precedenza, non è in grado di sostituire completamente la televisione tradizionale, ma ottiene un ruolo di complementarità con essa. Il 52% dei rispondenti dichiara, infatti, che i nuovi servizi offerti da internet (come ad esempio i siti *User generated content*, la *streaming tv*, *web tv, catch up tv)* riusciranno solo in parte a sostituire la regina dei media.

La televisione in questi anni ha vissuto un periodo di evoluzione e di adattamento ad un mercato che negli ultimi dieci anni è stato soggetto a diverse innovazioni tecnologiche, che ne hanno modificato la struttura e soprattutto hanno reso più complesse le dinamiche competitive. Il piccolo schermo non scomparirà, si evolverà sempre di più fino ad ottenere una massima integrazione con i nuovi canali di intrattenimento; l'avvento di internet ha comportato un grande rivoluzione nel mondo dell'informazione e della comunicazione e un percorso simile a quello che sta vivendo la televisione lo ha vissuto un altro media: la stampa. Sebbene siano nati nuovi canali, nuovi strumenti e nuove forme per leggere o scrivere giornali piuttosto che libri, la carta esiste ancora e non verrà sostituita.

Come riporta Mark Kurlansky (2016) "*L'invenzione dei caloriferi a gas ed elettricità non ha comportato la fine dei camini. Con la stampa non si è smesso di scrivere a penna; la televisione non ha ucciso la radio, così come il teatro non è stato ucciso dai*

film, e le videocassette non hanno ucciso il cinema, nonostante tutte queste cose fossero state erroneamente previste" (Rosenwald, 2016).

CONCLUSIONI

Le domande di ricerca che hanno ispirato la produzione dell'elaborato e sulle quali è stata progettata l'indagine finale, sono le seguenti: *"Noti gli elementi che caratterizzano lo scenario televisivo italiano: l'arretratezza infrastrutturale, l'alto tasso di anzianità e la predominanza di operatori broadcaster, l'ingresso di Netflix riuscirà a stabilire dei nuovi equilibri nel consumo di contenuti audiovisivi? Ed inoltre, come si è evoluto il comportamento dei telespettatori in seguito alle recenti innovazioni nel settore dell'entertainment?"*. Per poter fornire delle risposte a tali quesiti è stato necessario in primo luogo studiare l'evoluzione che il comparto televisivo italiano ha subito nell'ultimo periodo: sia dal punto di vista strategico delle imprese e quindi anche delle nuove dinamiche competitive presenti sul mercato, che le novità inerenti la figura del telespettatore. In secondo luogo si è dovuto analizzare l'impatto delle nuove forme di consumo televisivo (ad esempio: siti di *user generated content, streaming tv, catch-up tv* etc.) sugli utenti, e in particolar modo si è considerato il caso Netflix in Italia. Si è scelta la streaming tv di Los Gatos poiché il suo ingresso nel bel paese è stato, come lo definisce Zuliani (2015), un vero e proprio "spartiacque culturale".

Infine, con lo scopo di completare l'analisi e fornire oltre ad un punto di vista teorico un approccio pratico, si è svolta una ricerca empirica condotta attraverso la diffusione di un questionario su un campione composto da 280 soggetti.

La *survey* in questione tratta delle nuove abitudini di consumo televisivo dei telespettatori in seguito alle recenti innovazioni nel settore dell'*entertainment*, e nello specifico, in seguito dell'ingresso di Netflix nel mercato italiano. Il target al quale si rivolge la ricerca è rappresentato da tutti quei telespettatori che usufruiscono dei contenuti di intrattenimento sia attraverso il piccolo schermo che mediante i nuovi canali digitali, nati massimo negli anni '50 e con un grado di confidenza verso internet che gli consente di compilare un questionario online. Per semplificare l'attività di ricerca, il processo di campionamento utilizzato è stato di tipo non probabilistico con tecnica *snowballing*, metodo che consiste nella selezione delle unità statistiche attraverso la rete relazionale dell'intervistatore. A causa di tale scelta, i risultati e le analisi ottenute non potranno essere generalizzate a tutta la popolazione italiana, ma riguarderanno esclusivamente il campione di riferimento.

Il campione intervistato si compone di soggetti appartenenti a tre differenti segmenti generazionali, che in ordine crescente per fascia d'età sono: Generazione Y, o anche detti i Millennials, pari al 60% del campione, Generazione X rappresentante il 20%, ed infine i Baby Boomers corrispondenti al restante 20%. Mediamente, il gruppo di rispondenti al quale è stato sottoposto il questionario è caratterizzato da un'alta frequenza percentuale di residenti nel Nord Italia, lavoratori e con un livello di istruzione medio/alto.

Mantenendo la struttura della *survey*, i risultati ottenuti discutono tre principali *topic*: le attuali abitudini di consumo televisivo, Netflix e il suo sbarco in Italia, ed infine i nuovi telespettatori e le relative nuove esperienze di consumo.

Dai dati ottenuti, si evince che il campione è composto prevalentemente dagli "utilizzatori classici" della televisione; infatti, il 92% dei rispondenti ammette di guardare il piccolo schermo meno di 3 ore al giorno (durata che potrebbe essere paragonata a quella di un film), di cui addirittura il 31% dichiara anche meno di un'ora. A causa della grande evoluzione tecnologica che ha rivoluzionato il settore, le ore dedicate alla televisione tradizionale sono inevitabilmente cambiate, una delle ragioni riguarda la nascita di device alternativi che permettono la fruizione di qualsiasi contenuto multimediale (tra cui anche i programmi televisivi), facendo vivere al telespettatore una nuova *user experience*. D'accordo con tale affermazione, quasi la metà degli intervistati dichiara di aver in parte sostituito la televisione con altri dispositivi, come ad esempio lo smartphone, il laptop o il tablet. Generalmente, si è notato che i device preferiti dal campione per la fruizione dei contenuti di intrattenimento sono affini tra i rispondenti appartenenti ai medesimi cluster generazionali: i Millennials utilizzano, con simili percentuali, smartphone, televisione e laptop; la Generazione X predilige la televisione, ma utilizza con percentuali decisamente inferiori anche gli smartphone e i pc; ed infine i Baby Boomers scelgono per la fruizione di contenuti multimediali, senza dubbi, la televisione.

L'ibridazione che la televisione ha avuto con internet e in particolar modo con i social network (Osservatorio Social TV, 2015), ha causato la diffusione di un nuovo fenomeno, chiamato Social Tv, nel quale si presenta l'interazione fra il pubblico e il mondo televisivo attraverso i canali social (come ad esempio Facebook, Twitter o anche *Social Networking Sites* specifici per serie tv o film, tipo Viggle o TvTag). Chi segue

questo trend sono, per la maggior parte, rispondenti di sesso femminile e appartenenti alla generazione più giovane (Millennials) e il device scelto per svolgere tale attività di *multi-screening* è il fedele compagno smartphone.

Proseguendo nella conoscenza delle abitudini dell'utente come telespettatore, dalle risposte ottenute si evince che, sebbene la televisione abbia un ruolo centrale nella dieta mediatica degli intervistati, vi è un generale sentimento di insoddisfazione circa la qualità dei contenuti dei palinsesti offerti dagli operatori televisivi. In generale però, i palinsesti intesi come strumento di programmazione, sono apprezzati dagli utenti, infatti solo il 20% dei rispondenti dichiara di non riuscire a seguire i programmi sul piccolo schermo a causa della rigidità degli orari di programmazione e quindi di dover guardare le "repliche" dei programmi sui siti on demand delle emittenti televisive (ad esempio raiplay.it, wittytv.it, video.mediaset.it etc.).

Dopo quasi un anno dall'entrata di Netflix, la *streaming tv* presente in 190 paesi e con quasi 80 milioni di *subscriber,* il riscontro nel paese italiano è stato positivo; nel campione di riferimento si è raggiunta una profonda *brand awareness*, più della metà dei rispondenti (62%), infatti, ammette di conoscere la piattaforma e di averne sentito parlare. Segmento notevolmente inferiore è composto, invece, da chi l'ha utilizzata, i rispondenti del campione si suddividono in: chi attualmente la sta testando con il mese gratuito (10%), chi ha un abbonamento (22%) e chi ha avuto un abbonamento o chi ha usufruito del mese di prova, ma non ha proseguito con il contratto (8%). Netflix è per eccellenza la piattaforma delle serie televisive, genere preferito dalla maggior parte dei rispondenti anche rispetto ai film, la fruizione avviene prevalentemente tramite laptop, ma anche mediante l'utilizzo di Smart Tv, lettori per lo streaming e addirittura smartphone. L'ingresso di Netflix nel mercato dell'*entertainment* italiano ha generato due fazioni di consumatori: chi lo ama e lo venera in tutto e per tutto e chi lo critica a causa della libreria troppo datata e priva di contenuti di tendenza ed esclusivi, nonostante Netflix abbia nel suo catalogo diversi contenuti originali di grande successo internazionale. Dall'indagine si evince però che la piattaforma di Los Gatos non è l'unica forma di intrattenimento per il campione, infatti, oltre alla televisione esattamente la metà degli intervistati possiede abbonamenti con operatori di pay tv (in prevalenza Sky) e con altre streaming tv (*Infinity, Tim Visione e Now Tv*) anche se in misura decisamente inferiore.

Tali nuove forme di consumo televisivo che usufruiscono del web come canale di diffusione, hanno determinato inevitabilmente dei cambiamenti nelle abitudini di consumo dei telespettatori, si parla di un nuovo approccio *multi-device* (Marinelli e Andò, 2014). Come si è notato dalla *survey* le diverse generazioni dichiarano di accedere ai contenuti di intrattenimento attraverso più dispositivi, ma analizzando le risposte relative alla combinazione preferita (strumento, luogo e compagnia) per la fruizione di contenuti multimediali, si evince che la televisione rimane il device più utilizzato. Televisione che attualmente è da considerare anche come Smart Tv, quindi un device interattivo, connesso ad internet, in grado di offrire nuove esperienze di consumo grazie alle novità *time-shifting* e *place-shifting* (Osservatorio Social Tv, 2015). Diversi utenti, a tal proposito, dichiarano di utilizzare Netflix anche mediante l'utilizzo di lettori streaming compatibili con i televisori, quali Chromecast e Apple tv.
Concludendo, come è stato definito anche da Osservatorio Social Tv (2015), la digitalizzazione ha comportato la nascita di una vera e propria "nuova centralità televisiva" caratterizzata da un piccolo schermo interattivo e connesso ad internet, dalla numerosità di contenuti on demand di qualità e dalla presenza di una nuova generazione di telespettatori. Dalle risposte fornite dal campione di riferimento si deduce che ancora questa completa integrazione fra il mondo televisivo e quello digitale non si è verificata, soprattutto nella generazione più adulta si percepisce un forte legame con la televisione classica; tuttavia il campione è consapevole di questa grande evoluzione, la maggior parte dei rispondenti, infatti, ritiene che le nuove forme di intrattenimento offerte dal web andranno in parte a sostituire il sistema televisivo tradizionale.

"Senza dubbio la televisione contemporanea è stata investita dal ciclone della comunicazione internet-based […], ma è tutt'altro che morente, anzi, questo ciclone da cui è stata investita l'ha costretta a ripensare le proprie logiche processuali e a ridefinire il proprio posizionamento strategico, costellato di un'offerta più ampia […] che sembra oggi in grado sempre più di dialogare invece che litigare con le innovazioni tecnologiche del mondo digitale" (Gambetti 2014, p.211).

Come è accaduto anche per altri media, la televisione sopravvivrà, non abbandonerà il settore dell'*entertainment* e non sarà rimpiazzata da Netflix o da altre nuove forme televisive, semplicemente si verificherà una totale integrazione fra i due mondi.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

AGCOM, *Bilancio di mandato 2005-2012*.

AGCOM, *Indagine conoscitiva sul settore televisivo: raccolta pubblicitaria (IC 23),* Roma, 2004.

AGCOM, "I servizi e le piattaforme applicative per le comunicazioni interpersonali e i media digitali", 2013.

AGCOM, *Relazione annuale 2015.*

ANDERSEN CONSULTING, *Outlook of the development of technologies and markets for the European audiovisual sector up to 2010,* Bruxelles, 2002.

ANDERSON C., *The Long Tail - Why the future of business is selling less of more,* New York, Hyperion, 2006.

ANDERSON C., "The Long Tail", *Wired Magazine,* 2006.

ASSOCIAZIONE IPTV, *Dall'IPTV alla Smart TV – Nuove tecnologie e contenuti per il Video On Demand*, Milano, 2010.

ATECO 2007, Classificazione attività economiche.

BACON J., "Young viewers choosing VOD over pay TV*",* in *Marketing week*, 2016, pp. 26-27.

BEST74, "Baby Boomer, Generazione X, Millennials, Generazione Z: di quale generazione fai parte?" in http://www.best74.com/baby-boomer-generazione-x-millennials-generazione-z-di-quale-generazione-fai-parte/ (consultato il 14/07/16).

BIONDI A., "Accordo Mediaset-Vivendi, Premium ai francesi. Le ragioni di un'alleanza", 2016, in http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-04-08/accordo-mediaset-vivendi-premium-francesi-ragioni-un-alleanza-162124.shtml?uuid=ACQu1f3C (consultato il 28/08/2016).

BOTTAZZO A. – PINNA C., "La storia di Netflix attraverso il business model canvas", 2016 in http://www.businessmodelcanvas.it/blog/la-storia-di-netflix-attraverso-il-business-model-canvas.html (consultato il 28/07/16).

BOTTAZZO A. – PINNA C., "Netflix businss model innovation: dallo streaming al contenuto", 2016, in http://www.businessmodelcanvas.it/blog/netflix-business-model-innovation-dallo-streaming-al-contenuto.html(consultato il 28/07/16).

BOTTAZZO A. – PINNA C., "Netflix business model innovation: il futuro dell'entertainment", 2016, in http://www.businessmodelcanvas.it/blog/netflix-business-model-innovation-il-futuro-dell-entertainment.html (consultato il 28/07/16).

CAPOZZI F., "Mediaset - Vivendi, i francesi al contrattacco su Premium: Dal Biscione cifre artificialmente aumentate", 2016, in http://www.ilfattoquotidiano.it/2016/08/25/mediaset-vivendi-i-francesi-al-contrattacco-su-premium-dal-biscione-cifre-artificialmente-aumentate/2996376/(consultato il 30/08/2016).

CENSIS, *Quinto rapporto sulla comunicazione in Italia, 2001-2005 Cinque anni di evoluzione e rivoluzione nell'uso dei media*, Milano, Franco Angeli, 2006.

CENSIS - UCSI, *Dodicesimo rapporto sulla comunicazione. L'economia della disintermediazione digitale*, Milano, Franco Angeli, 2015.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, "The world fact book", 2016, in https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2177.html (consultato il 27/09/2016).

CHILI TV, in https://it.chili.tv (consultato il 26/08/2016).

CHORIANOPOULOS K. - G. LEKAKOS, "Introduction to Social TV: Enhancing the Shared Experience with Interactive TV", in *International Journal of Human-Computer Interaction*, vol.24, 2008, pp.113-120.

COLAPINTO C., "Moving to a Multichannel and Multiplatform Company in the Emerging and Digital Media Ecosystem: The case of Mediaset Group", in *The International Journal on Media Management*, 2010, pp.60-72.

COLOMBO G., "Mediaset - Vivendi, firmato l'accordo. Scambio del 3,5% delle azioni. Premium ai francesi", 2016, in http://www.huffingtonpost.it/2016/04/08/mediaset-vivendi-accordo_n_9645536.html (consultato il 20/08/2016).

COLOMBO G., "Mediaset-Vivendi, Bollorè rompe l'accordo. Per il Biscione tutto studiato a tavolino per il controllo della casa madre", 2016, in http://www.huffingtonpost.it/2016/07/26/vivendi-mediaset-premium_n_11191972.html (consultato il 28/08/2016).

CONSUMERLAB ERICSSON, "TV and video – An analysis of evolving consumer habits", 2012.

CORBO L. - PIROLO L., "Business model e driver di sviluppo nel settore televisivo", in *Micro&Macro Marketing*, il Mulino, vol.1, 2014, p.69-78.

COREcom LAZIO, "I nuovi servizi televisivi nello scenario convergente", in https://www.corecomlazio.it/binary/prtl_corecom/corecom_wordpress/Ricerca_New_Tv.pdf (consultato il 27/06/16).

CORRIERE COMUNICAZIONE, "La nuova Rai, primo passo verso la *digital company"*, 2016, in http://www.corrierecomunicazioni.it/digital/40991_la-nuova-rai-primo-passo-verso-la-digital-media-company.htm (consultato il 22/09/2016).

D'ALESSANDRO J., "Netflix in Italia. Ecco i numeri degli abbonati", 2016, in http://www.repubblica.it/tecnologia/2016/01/21/news/netflix_in_italia_ecco_i_numeri_degli_abbonati-131754328/ (consultato il 30/08/2016).

D'ALESSANDRO J., "Sky Online, c'è anche lo streaming: film, serie tv e sport su pc, tablet e smart tv", 2014, in http://www.repubblica.it/spettacoli/tv-radio/2014/03/04/news/sky_streaming-80164945/ (consultato il 26/08/2016).

DELLI ZOTTI G., *Introduzione alla ricerca sociale – Problemi e quale soluzione*, Milano, Franco Angeli, 2004.

DEMATTÉ C. - PERRETTI F., *L'impresa televisiva*, Milano, Etas 1997.

DEMATTÉ C. - PERRETTI F., *Economia & management della televisione*, Milano, Etas 2009.

DIGITAL NEWS, "Mediaset, arriva Infinity: il lancio del nuovo servizio OTTV previsto per l'11.12.13?", 2013, in http://www.digital-news.it/news/internet-tv/35234/mediaset-arriva-infinity-il-lancio-del-nuovo-servizio-ottv-previsto-per-l-11-12-13 (consultato il 26/08/2016).

DOUGHTY M. - ROWLAND D. - LAWSO S., "Co-Viewing Live TV with Digital Backchannel Streams", *EuroITV*, Lisbona, 2011.

DURGA A., "Experience Management for Media and Entertainment" in *EContent*, 2016, pp. 29-31.

EUROBAROMETER, "*Cross-border access to online content*", 2015.

EUROSTAT, "Population structure and aging", http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing, (consultato il 27/09/2016).

FACCHINOTTI L., "Il fascino discreto del Video on demand", 2016, in http://www.nielsen.com/it/it/insights/reports/2016/video-on-demand.html (consultato il 30/08/2016).

FASTWEB, "*La nuova Tv on demand senza decoder, senza abbonamento, visibile in qualsiasi momento e ovunque ci si trovi",* 2011.

FRULLONE M., "*Internet @ Italia 2013 – La popolazione italiana e Internet: uno sguardo d'insieme*", 2013.

GAMBARO M. - SILVA F., *Economia della televisione*, Bologna, Il mulino 1992.

GAMBETTI, C. R., "Flash in tema di Tv addio?", in *Micro & Macro Marketing,* il Mulino, vol.1, 2014, p.211-213.

GEREMIA A. - PIVA S., "Le piattaforme di VOD. Loro descrizione, classificazione e vari esempi", 2015, in http://www.technonews.it/2015/03/03/le-piattaforme-di-vod-loro-descrizione-classificazione-e-vari-esempi/ (consultato il 25/08/2016)

GIANOTTI M., *La tv al tempo del web 2.0*, Roma, Armando Editore 2012.

GOOGLE, "The new multiscreen world. Understanding cross platform consumer behaviour", 2012, in https://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/the-new-multi-screen-world-study.html (consultato il 29/06/16).

GRANT R. M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Bologna, Il mulino, 1991.

HD BLOG, "Telecom Italia rinnova il suo servizio streaming: addio Cubovision e benvenuto Tim Vision", 2014, in http://altadefinizione.hdblog.it/2014/05/12/Telecom-Italia-streaming-benvenuto-TIMvision/(consultato il 28/08/2016).

HOWE N. - STRAUSS W., "*Generations: the history of American's future*", Now York, William Morrow & Company, 1991.

HUMPHREY A., "*SWOT analysis for management consulting".* SRI Alumni Newsletter (SRI International), 1, 2005.

IL POST, "Twitter e la pubblicità degli Oreo", 2013 in http://www.ilpost.it/2013/02/07/twitter-e-la-pubblicita-degli-oreo/ (consultato il 1/07/16).

IL POST, "Cos'è Now Tv, il nuovo streaming di Sky", 2016 in http://www.ilpost.it/2016/06/24/now-tv-sky/ (consultato il 25/08/2016).

IL SOLE 24ORE, "Banda larga: il confronto tra i paesi Ue. Italia fra gli ultimi nella copertura a 30 Mpbs", 2015, in http://www.infodata.ilsole24ore.com/2015/03/05/banda-ultralarga-in-italia-il-confronto-coi-paesi-dellue/ (consultato il 22/08/2016).

IL SOLE 24ORE, "Mediaset cita Vivendi per il contratto Premium. Chiesti danni per 50 milioni al mese", 2016, in http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-08-19/mediaset-cita-vivendi-il-contratto-premium-chiesti-danni-50-milioni-mese-184140.shtml?uuid=ADPA9i7&refresh_ce=1 (consultato il 28/08/2016).

INFINITY, https://help.infinitytv.it/hc/it (consultato il 26/08/2016).

ISTAT, *La vita quotidiana nel 2007.*

ISTAT, "L'Italia in cifre", 2015, in http://www.istat.it/it/files/2015/08/ItaliaInCifre2015It.pdf (consultato il 13/08/2016).

KEY4BIZ, "Banda larga e ultra larga: il quadro italiano regione per regione", 2015, in https://www.key4biz.it/banda-larga-e-ultralarga-il-quadro-italiano-regione-per-regione/120938/ (consultato il 28/09/2016).

KOTLER P. - KELLER K. L. - ANCARANI F. - COSTABILE M., *Marketing Management*, Milano, Pearson Italia, 2012.

KURLANSKY M., *Paper: paging through history*, New York, W.W. Norton & Company, 2016.

MARINELLI A. - ANDÓ R., "La televisione nei processi di convergenza. Sistemi tecnologici, audience e modelli di business della Connected Television", in *Micro&Macro Marketing*, il Mulino, vol.1, 2014, p.31-54.

MARKETLINE, Broadcasting & Cable TV in Italy, giugno 2015, p.1-33.

MARKETLINE, *Netflix, Inc. SWOT Analysis*, 2014, pp. 1-9.

MARRAZZO F., *Effetto Netflix – Il nuovo paradigma televisivo*, Milano, EGEA, 2016.

MATTIACCI A., "Televisione addio? Discontinuità strutturali e prospettive evolutive della regina dei media", in *Micro&Macro Marketing*, il Mulino, vol.1, 2014, p.211-213.

MEDIASET, http://www.mediaset.it/corporate/televisione/italia/dtt/infinity_it.shtml (consultato il 26/08/2016).

NARDELLO C. – PRATESI C.A., *Il marketing televisivo*, Roma, Rai Radiotelevisione Italiana, 2007.

NETFLIX MEDIA CENTER, "Netflix è ora disponibile in tutto il mondo", 2016, in https://media.netflix.com/it/press-releases/netflix-is-now-available-around-the-world (consultato il 28/08/2016)

NICITA A. – RAMELLO G.B. – SILVA F., *La nuova televisione,* Bologna, Il mulino, 2008.

NIELSEN, "Nielsen lancia Social Content Ratings, la soluzione in grado di misurare la Social Tv su Twitter e su Facebook", 2016, in http://www.nielsen.com/it/it/press-room/2016/Nielsen-launches--social-content-ratings-the-solution-able-to-measure-social-tv-on-twitter-and-facebook.html (consultato il 11/07/16).

NIELSEN, "Social Tv in Italia: i dati del 2015 e le prospettive per il 2016", 2016, in http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2016/Social-TV-in-Italia-i-dati-del-2015-e-le-prospettive-per-il-2016.html (consultato il 11/07/16).

NIELSEN, "Nielsen Twitter Tv ratings for Italy", in http://www.nielseninsights.eu/articles/nielsen-twitter-tv-ratings-for-italy (consultato il 11/07/16).

NIELSEN, "Free to move between screens – The cross platform report", 2013, in http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/uk/en/documents/Nielsen-March-2013-Cross-Platform-Report.pdf (consultato il 30/06/16).

NOW TV, in http://www.nowtv.it/tv-box/ (consultato il 24/09/2016).

OSSERVATORIO SOCIAL TV, "La nuova centralità televisiva – Schermi, contenuti, pratiche dell'audience connesse", 2015, in http://www.osservatoriosocialtv.it/wp-content/uploads/2016/03/OSSERVATORIO-SOCIAL-TV_report.pdf (consultato il 6/07/16).

OSTERWALDER A. – PIGNEUR Y., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, Milano, Edizioni FAG, 2012.

PAGANI M. (1999) "La rivoluzione digitale" AGORA 2000 Scienza, Cultura, Economia, Ricerca e Sviluppo nella Società dell'Informazione, Anno 3, n.1.

PARLANGELI D., "In realtà, Facebook è il social network preferito dei Millennials", 2016, in http://www.wired.it/internet/social-network/2016/04/05/facebook-social-network-preferito-dei-millennials/ (consultato il 13/09/2016).

PEPALL L. - RICHARDS D. - NORMAN G. – CALZOLARI G., *Organizzazione Aziendale,* Milano, McGraw-Hill, 2013.

PEREGO M., *Social TV*, 40kBees, 2014.

PERRUCCI A. - RICHERI G., *Il mercato televisivo italiano nel contesto europeo,* Bologna, Il mulino 2003.

PEZZALI R., "Nel 2014 arriva Sky 'River', film e sport via internet senza limiti", 2013, in http://www.dday.it/redazione/10805/Nel-2014-arriva-Sky-River-film-e-sport-via-Internet-senza-limiti.html (consultato il 3/08/2016).

PEZZALI R., "Tim Vision è meglio di Netflix, Now TV e Infinity?", 2016, in http://www.dday.it/redazione/20520/timvision-e-meglio-di-netflix-nowtv-e-infinity (consultato il 26/08/2016).

PINNA M. P., *Televisione digitale terrestre – Storia, tecnologie e sviluppi della nuova televisione,* Roma, Media e manuali, 2008.

PORTER M.E., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni,* Bologna, Editrice compositori, 1982.

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

PRARIO B. - COLA M., "La dieta mediatica degli svizzeri italiani nel contesto europeo", in Observatorio (OBS*) Journal, vol.7, pp. 118-136, 2008.

PRETA A., *Economia dei contenuti - L'industria dei media e la rivoluzione digitale,* Milano, Vita e Pensiero, 2007.

PRETA A., "Video on demand, il 2016 anno della svolta", 2016, in http://www.corrierecomunicazioni.it/media/42141_video-on-demand-il-2016-anno-della-svolta.htm (consultato il 4/09/2016).

PUGLIESE L., *La catena del valore dei media nella concorrenza*, Booz Allen Hamilton, Milano, 2002.

RICHERI G., *Economia dei media*, Roma, Editori Laterza 2012.

ROGERS E.M., *Diffusion of innovations*, New York, The Free Press, 1995.

ROSENWALD M. S., "Non è ancora arrivata la fine della carta", 2016, in http://www.ilpost.it/2016/06/03/non-e-ancora-arrivata-la-fine-della-carta/ (consultato il 28/09/2016).

SANTORO P.L., "Consumi mediatici Italia 2015", 2015, in http://www.datamediahub.it/2015/03/30/consumi-mediatici-italia 2015/#axzz3W3EmubjJ (consultato il 28/09/2016).

SERRA M., "Set-top box Android, ecco come è cambiata la TV: utilizzi, caratteristiche e prezzi", 2015, in http://it.ibtimes.com/set-top-box-android-ecco-come-e-cambiata-la-tv-utilizzi-caratteristiche-e-prezzi-1412156 (consultato il 3/10/2016).

SHILLING M. A. - IZZO F., *Gestione dell'innovazione,* Milano, Mc Graw-Hill, 2013.

SHIM H., OH P., SONG H. and LEE Y., "An Exploration of Motivations for Two Screen Viewing, Social Interaction Behaviors, and Factors that Influence Viewing Intentions", in *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, vol.18, 2015, pp. 158-163.

STATISTA, in https://www.statista.com/outlook/206/141/video-streaming--svod-/italy#takeaway (consultato il 25/08/2016).

SUTTON D. S., "Time spent watching Tv increased in Italy and France in 2015", 2015, in https://technology.ihs.com/581991/time-spent-watching-tv-increased-in-italy-and-france-in-2015-ihs-markit-says (consultato il 27/09/2016).

TELECOM ITALIA, "Tim lancia il nuovo decoder Tim Vision con il sistema Android TV", 2016, in http://www.telecomitalia.com/tit/it/archivio/media/note-stampa/market/2016/TIM-nuovo-decoder-TimVision-Android.html (consultato il 26/08/2016).

TESSAROLO T., *Net Tv – Come internet cambierà la televisione per sempre*, Milano, Apogeo, 2007.

TIM, https://www.tim.it/offerte/tv-entertainment/film-e-tv/timvision - section4 (consultato il 26/08/2016).

WE ARE SOCIAL, “Digital in 20016: in Italia e nel mondo”, 2016, in http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016 (consultato il 1/07/16).

ZAMBETTI P., “Gli italiani su Facebook”, 2014, in http://www.wired.it/internet/social-network/2014/07/29/gli-italiani-su-facebook/ (consultato il 13/09/2016).

ZULIANI S., *Netflix in Italia e il big bang di cinema e Tv – Analisi e previsioni sull’evoluzione del sistema audiovisivo*, Milano, Gruppo 24 ore, 2015.

APPENDICE A: IL QUESTIONARIO

PRIMA SEZIONE: INFORMAZIONI SOCIOGRAFICHE

1.1 Sesso

- o Maschio
- o Femmina

1.2 Età

- o Meno di 16 anni
- o Tra 16 e 37 anni
- o Tra 38 e 51 anni
- o Tra 52 e 70 anni

1.3 Regione di residenza

- o Valle d'Aosta
- o Piemonte
- o Liguria
- o Lombardia
- o Trentino A.A
- o Veneto
- o Friuli V. G.
- o Emilia Romagna
- o Toscana
- o Marche
- o Umbria
- o Lazio
- o Abruzzo
- o Molise
- o Campania
- o Basilicata
- o Calabria
- o Puglia
- o Sicilia
- o Sardegna

1.4 Occupazione

- o Studente
- o Lavoratore
- o Altro (specificare)

1.5 Titolo di studio

- o Diploma di scuola media inferiore
- o Diploma di scuola media superiore
- o Laurea Triennale
- o Laurea Magistrale
- o Altro (specificare)

SECONDA SEZIONE: ABITUDINI DI CONSUMO DEL NUOVO TELESPETTATORE

2.1 Quotidianamente, quante ore trascorre in media a guardare la televisione?

- o Meno di un'ora
- o Tra 1-3 ore
- o Più di 3 ore

2.2 Quali tipi di contenuti guarda in televisione? (Solo televisione tradizionale)

- o Telegiornali e programmi di informazione
- o Reality show e talent show
- o Film
- o Serie tv
- o Programmi di intrattenimento
- o Programmi per bambini
- o Programmi ed eventi sportivi

2.3 Negli ultimi 10 anni, ritiene sia cambiato il numero di ore che trascorre davanti alla televisione?

- o No, trascorro all'incirca lo stesso tempo davanti alla tv
- o Si, trascorro più tempo guardando la tv
- o Si, è decisamente diminuito. Ho sostituito la tv con altri device (pc etc.)
- o Si, è decisamente diminuito. Ho ridotto significativamente le ore dedicate alla tv

2.4 Considerando la totalità del tempo da lei dedicato per la visualizzazione di contenuti di intrattenimento (film, serie tv, video, programmi tv etc.), indichi la percentuale di utilizzo per ciascuno dei seguenti dispositivi con il quale effettua tale attività.

La somma dei valori assegnati ai diversi device deve essere 100%

TV:	PC:	SMARTPHONE:	TABLET:
o 10%	o 10%	o 10%	o 10%
o 20%	o 20%	o 20%	o 20%
o 30%	o 30%	o 30%	o 30%
o 40%	o 40%	o 40%	o 40%
o 50%	o 50%	o 50%	o 50%
o 60%	o 60%	o 60%	o 60%
o 70%	o 70%	o 70%	o 70%
o 80%	o 80%	o 80%	o 80%
o 90%	o 90%	o 90%	o 90%
o 100%	o 100%	o 100%	o 100%

2.5 Le è mai capitato di guardare un programma televisivo e contemporaneamente commentarlo o interagire con esso sui social network attraverso l'utilizzo di altri dispositivi (come lo smartphone)?

- o No, non mi è mai capitato
- o Raramente
- o Spesso
- o Sempre

2.6 Indichi quale dispositivo utilizza di solito per interagire con il programma televisivo

- o Smartphone
- o Tablet
- o Pc

2.7 Negli ultimi anni sono nati dei social network tematici dedicati ai fan di film, serie tv e format televisivi (ad esempio Viggle, Tvtag etc.). Ne utilizza qualcuno?

- o No, non li conosco
- o Conosco almeno un social network, ma non lo utilizzo
- o Si, utilizzo almeno un social network tematico

Di seguito sono riportate alcune affermazioni riguardo le esigenze di consumo dei nuovi telespettatori. Esprima il suo giudizio per ognuno di esse attraverso la seguente scala, nella quale un valore uguale a 1 indica "totalmente in disaccordo" e uguale a 5 indica "totalmente d'accordo"

2.8 Il palinsesto della televisione pubblica e commerciale (ad esempio Rai1, Rai 2, Rai 3, Canale 5, Italia 1 etc.) non mi soddisfa più completamente.

o 1 o 2 o 3 o 4 o 5

2.9 Mi capita spesso di guardare "repliche" di programmi televisivi su internet perché gli orari dei palinsesti non sono compatibili con il mio tempo libero

o 1 o 2 o 3 o 4 o 5

2.10 Preferisco guardare film o serie tv in streaming su siti gratuiti piuttosto che in televisione

o 1 o 2 o 3 o 4 o 5

TERZA SEZIONE: ANALISI DELL'INGRESSO DI NETFLIX NEL MERCATO ITALIANO

3.1 A ottobre 2015 ha fatto il suo ingresso nel mercato italiano Netflix, il colosso americano della streaming tv. Conoscete questa piattaforma?

- No
- Si

3.2 Possiede una televisione interattiva?

- No, ho la classica televisione tradizionale
- Si, ho una Smart Tv (tv collegata a internet)
- Si, ho un apparecchio (Chromecast, Apple tv, Now tv, etc.) che mi trasforma la tv tradizionale in tv interattiva

3.3 Oltre ad essere a conoscenza di Netflix, lo ha mai utilizzato?

- No e non mi interessa provarlo
- No, ma vorrei provarlo
- Si, sto usufruendo del mese gratuito
- Si, ho attualmente un abbonamento
- Si, l'ho utilizzato (mese gratuito o abbonamento), ma ora non lo utilizzo più

3.4 Quali sono i programmi che guarda o ha guardato di più? (Può selezionare anche più di una risposta)

- Serie tv
- Film
- Contenuti per bambini
- Documentari
- Talk show e cabaret

3.5 Con quale dispositivo guarda o ha guardato Netflix? (Può selezionare anche più di una risposta)

- Smart Tv
- Lettori per lo streaming (Chromecast, Apple tv etc.)
- Consolle per videogiochi (Wii, Xbox 360, Ps3 etc.)
- Set top box (Tim, etc.)
- Lettore Blu-Ray
- Smartphone o Tablet
- Pc

3.6 Indichi brevemente i punti di debolezza di Netflix

QUARTA SEZIONE: CONCLUSIONI SUL NUOVO RUOLO DELLA TELEVISIONE E SUI NUOVI COMPORTAMENTI DEGLI UTENTI IN SEGUITO ALLE NOVITA' DEL SETTORE

4.1 È abbonato a qualche pay tv (ad esempio Sky) o ad altre piattaforme video on demand (Infinity, Now Tv, Tim Vision, etc.)? Se si, indichi quali

4.2 Come preferisce guardare i contenuti di intrattenimento? Tenga in considerazione il luogo, lo strumento e la compagnia.
Ad esempio: Sala + Smart Tv + Amici; Camera + Tablet + da solo

4.3 Secondo lei, i nuovi servizi offerti da internet potrebbero sostituire la televisione tradizionale?

- No, la televisione non verrà mai sostituita
- Si, ma solo parzialmente
- Si, i nuovi servizi internet (Smart tv, Web tv, Piattaforme streaming, Ott Tv, YouTube etc.) sostituiranno completamente la televisione