

Anno Accademico 2009/2010

POLITECNICO DI MILANO
Facoltà di Ingegneria dei Sistemi
Corso di Ingegneria Gestionale – Management



**CONVERGENZA TV - WEB:
UN MODELLO PER L'INDIVIDUAZIONE
DELLE RISORSE E COMPETENZE CORE
NEL SETTORE DELLE CONNECTED TV**

Relatore : Prof. Toletti Giovanni

Lamperti Andrea matricola 735052

A Egi e Pinuccia

INDICE GENERALE

Indice Generale	5
Indice delle Figure	9
Indice delle Tabelle	11
ABSTRACT.....	13
EXECUTIVE SUMMARY	15
EXECUTIVE SUMMARY (ENGLISH VERSION)	25
1. NEW TV & MEDIA.....	35
1.1 OVERVIEW	35
1.2 NEW MEDIA.....	36
1.3 NEW TV.....	38
1.3.1 Le Sofa-Tv.....	39
1.3.2 Le Desktop-Tv.....	43
1.3.3 Le Hand Tv.....	45
1.4 EVOLUZIONE DELL’OFFERTA TELEVISIVA	45
1.5 IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE.....	47
1.5.1 La Digitalizzazione in Italia	49
1.5.2 Principali player italiani nelle Sofa-Tv Digitali.....	50
1.5.3 La Digitalizzazione in Europa.....	51
2. ANALISI DEL MERCATO TELEVISIVO.....	53
2.1 I MODELLI DI BUSINESS	53
2.2 LA COMPETIZIONE NEL MERCATO TELEVISIVO.....	56
2.3 ANALISI STRATEGICA	58
2.3.1 Sofa-Tv: le cinque forze di Porter	58

2.3.2	Desktop-Tv: le cinque forze di Porter	66
2.3.3	Analisi PEST	69
2.4	LA CATENA DEL VALORE NEL MONDO SOFA-TV	74
3.	LE NOVITÀ DEL SETTORE	77
3.1	I NUOVI TREND.....	77
3.2	CONVERGENZA TRA SOFA-TV E WEB	78
3.2.1	L'interattività.....	80
3.2.2	L'Over The Top Tv (OTT Tv).....	82
3.2.3	Connected Tv	84
3.2.4	Decoder Universali.....	85
3.2.5	L'offerta sul mercato italiano.....	86
3.2.6	Dati quantitativi e stime di vendita	93
3.2.7	La filiera del mondo Connected.....	96
3.3	LA TELEVISIONE 3D.....	98
3.3.1	Come funziona il 3D	101
3.3.2	L'offerta sul mercato italiano.....	102
3.3.3	Dati quantitativi e stime di vendita	104
3.3.4	La filiera nel mondo 3D.....	105
4.	LA RESOURCE BASED VIEW DELL'AZIENDA.....	109
4.1	DALL'ANALISI TRADIZIONALE ALLA RBV.....	109
4.2	I "PADRI FONDATORI": IL FILONE RESOURCE BASED.....	113
4.3	IL FILONE COMPETENCE BASED E LO SVILUPPO DELLA RBV.....	117
4.4	IL FILONE CAPABILITIES BASED.....	121
4.5	EQUILIBRIO FRA APPROCCIO ESTERNO E INTERNO	122
4.6	DEFINIZIONI DI RISORSE, CAPACITÀ E COMPETENZE.....	124
4.7	TEST PROPOSTI DALLA LETTERATURA.....	127

5. LO STRUMENTO DI ANALISI.....	129
5.1 OBIETTIVI DEL LAVORO	129
5.2 METODOLOGIA.....	130
5.3 LO STRUMENTO DI ANALISI.....	131
5.3.1 Fase 1: Mappatura generale delle risorse e competenze	133
5.3.2 Fase 2: Identificazione dei Fattori Critici di Successo	142
5.3.3 Fase 3: Identificazione dei Fattori Critici di Successo a partire dagli obiettivi aziendali	143
5.3.4 Fase 4: Selezione delle risorse e competenze aziendali e individuazione di quelle critiche.....	144
5.3.5 Fase 5: Individuazione delle risorse e competenze core	145
5.3.6 Fase 6: Valutazione degli obiettivi	148
6. CASI DI STUDIO	151
6.1 CASI RILEVANTI NELLO SCENARIO INTERNAZIONALE	151
6.1.1 Il mercato dei video su Internet.....	152
6.1.2 Hulu.....	152
6.1.3 Video online in Europa: Regno Unito e Germania.....	155
6.1.4 Youview (progetto Canvas).....	156
6.1.5 Google Tv	159
6.1.6 iTV di Apple	163
6.2 CASI DI STUDIO A LIVELLO NAZIONALE	168
6.2.1 Fastweb.....	168
6.2.2 Mediaset	175
6.2.3 Pirelli Broadband Solutions.....	182
6.2.4 Rai.....	188
6.2.5 Samsung.....	195

6.2.6	SKY.....	202
6.2.7	Telecom Italia.....	209
6.2.8	TVBLOB.....	215
6.2.9	Vodafone.....	221
6.2.10	Altre aziende intervistate.....	226
6.3	APPLICAZIONE DELLO STRUMENTO DI ANALISI.....	230
6.3.1	Rai.....	230
6.3.2	Samsung.....	235
	Ringraziamenti	241
	BIBLIOGRAFIA.....	243
	SITOGRAFIA.....	247

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: TV digitali e loro suddivisione	39
Figura 2: Situazione attuale in termini di transizione dalla televisione analogica terrestre a quella digitale	41
Figura 3: Standard utilizzati nei paesi del mondo.....	42
Figura 4: Modello delle cinque forze di Porter per il mercato dei broadcaster tradizionali	59
Figura 5: Schema riassuntivo per l'analisi esterna del settore delle Sofa-Tv	71
Figura 6: Schema riassuntivo per l'analisi esterna del settore delle Desktop-Tv	71
Figura 7: Value Chain per il mercato televisivo "tradizionale"	74
Figura 8: Value Chain per il mercato televisivo "digitale"	74
Figura 9: La nuova Value Chain	76
Figura 10: L'evoluzione dei servizi offerti dall'industria televisiva	78
Figura 11: Il bollino gold.....	81
Figura 12: Ciò che il consumatore vuole dalla Tv connessa	84
Figura 13: Il mercato mondiale delle Connected Tv	94
Figura 14: Il mercato delle Connected Tv e delle Tv 3D a confronto	94
Figura 15: Il mercato di tutti i dispositivi del mondo Connected	95
Figura 16: Confronto fra Connected Tv e mercato totale Tv a livello globale.....	96
Figura 17: Confronto fra Connected Tv e mercato totale Tv nel Regno Unito.....	96
Figura 18: La nuova Value Chain	96
Figura 19: Il mercato delle Tv 3D e delle Connected Tv a confronto	104
Figura 20: Il mercato dei 3D Tv per macro aree geografiche	105
Figura 21: Il mercato dei Tv 3D	105
Figura 22: L'identificazione dei Fattori Critici di Successo	111
Figura 23: Il modello di Peteraf	115
Figura 24: Schema per l'analisi delle risorse e capacità.....	120
Figura 25: Processo circolare per l'acquisizione di vantaggi competitivi e creazione di risorse.....	123
Figura 26: Schema riassuntivo dello strumento di analisi	132

Figura 27: Posizionamento degli obiettivi e suggerimento di quattro possibili alternative
di azione149

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1: Scenario del mercato televisivo tradizionale	54
Tabella 2: Il contributo alla Resouce Based View	113
Tabella 3: Caratteristiche delle risorse principali secondo diversi autori.....	128
Tabella 4: Fasi della filiera e rispettive macro attività	134
Tabella 5: Mappatura generale delle risorse e competenze in tutta l'industria televisiva	142
Tabella 6: Descrizione dei Fattori Critici di Successo	143
Tabella 7: Esempio generico di corrispondenza e valutazione dei CSF aziendali con gli obiettivi	144
Tabella 8: Esempio generico in cui vengono abbinati i CSF aziendali con le risorse e le competenze possedute dall'organizzazione	145
Tabella 9: Descrizione dei test sulle risorse e competenze critiche	146
Tabella 10: Valutazione delle risorse e competenze critiche	147
Tabella 11: Procedimento generico nella valutazione degli obiettivi	149
Tabella 12: Informazioni generali dell'incontro con Fastweb	168
Tabella 13: Descrizione attività interessate di Fastweb	169
Tabella 14: Informazioni generali dell'incontro con Mediaset.....	175
Tabella 15: Descrizione attività interessate di Mediaset.....	176
Tabella 14: Informazioni generali dell'incontro con Pirelli Broadband Solutions	182
Tabella 15: Descrizione attività interessate di Pirelli Broadband Solutions	183
Tabella 16: Informazioni generali dell'incontro con Rai	188
Tabella 17: Descrizione attività interessate di Rai	189
Tabella 18: Informazioni generali dell'incontro con Samsung.....	195
Tabella 19: Descrizione attività interessate di Samsung	196
Tabella 20: Informazioni generali dell'incontro con SKY	202
Tabella 21: Descrizione attività interessate di SKY	203
Tabella 24: Informazioni generali dell'incontro con Telecom Italia	209
Tabella 25: Descrizione attività interessate di Telecom Italia	210
Tabella 22: Informazioni generali dell'incontro con TVBLOB	215

Tabella 23: Descrizione attività interessate di TVBLOB	216
Tabella 28: Informazioni generali dell'incontro con Vodafone	221
Tabella 29: Descrizione attività interessate di Vodafone	222
Tabella 24: Informazioni generali dell'incontro con Einstein Multimedia	226
Tabella 25: Informazioni generali dell'incontro con MSN Italia	227
Tabella 26: Informazioni generali dell'incontro con MBI Group	228
Tabella 27: Corrispondenza e valutazione dei CSF aziendali con gli obiettivi di Rai	230
Tabella 28: Abbinamento dei CSF aziendali con le risorse e le competenze di Rai.....	232
Tabella 29: Valutazione delle singole risorse e competenze critiche di Rai	233
Tabella 30: Procedimento di valutazione degli obiettivi di Rai	234
Tabella 31: Corrispondenza e valutazione dei CSF aziendali con gli obiettivi di Samsung	235
Tabella 32: Abbinamento dei CSF aziendali con le risorse e le competenze di Samsung	237
Tabella 33: Valutazione delle singole risorse e competenze critiche di Samsung	238
Tabella 34: Procedimento di valutazione degli obiettivi di Samsung	239

ABSTRACT

Questo lavoro di tesi presenta uno strumento di analisi per l'individuazione delle risorse e competenze core di un'impresa operante nel nuovo settore delle Connected Tv.

Negli ultimi anni i consumatori hanno cambiato il proprio stile di vita; la ricerca di informazioni, intrattenimento e contenuti video avviene sempre di più attraverso la rete, tuttavia la centralità del televisore nelle case degli italiani riveste ancora un fascino e un'importanza da sfruttare. La tecnologia digitale favorisce l'avvicinamento di questi due mondi, convogliando le potenzialità del Web nella comodità di fruizione della televisione. Si parla per questo di convergenza fra Tv e Web, processo che sta diventando sempre più marcato.

Nell'ultimo periodo inoltre tutti i principali brand, oltre alle Connected Tv e a tutti i set-top box che aprono le porte ad Internet su qualsiasi apparecchio televisivo, sono usciti sul mercato con un'offerta di Tv 3D.

Le Connected Tv e la tecnologia tridimensionale sono dunque le principali novità che stanno rivoluzionando il settore, immobile per molti anni. In questo testo, questi fenomeni sono stati dapprima analizzati attraverso lo studio dei nuovi Media e dell'evoluzione digitale della televisione, per poi approfondire le possibilità che questi nuovi trend genereranno.

Essendo un contesto in piena trasformazione ed evoluzione, riteniamo che la teoria della Resource Based View (RBV) possa dare un aiuto sostanziale nella costruzione della strategia per quelle aziende che vogliono costruire un business in questo settore. Focalizzandoci sul mondo delle Connected Tv, grazie a diverse interviste con le imprese coinvolte e a molti incontri con esperti del settore, abbiamo proposto un modello di analisi per l'individuazione delle risorse e competenze core dell'organizzazione. In linea con i principi della teoria RBV, lo strumento vuole essere d'aiuto nella valutazione degli obiettivi che l'azienda stessa si pone. Il modello così costruito è in grado di suggerire infatti possibili azioni che l'impresa dovrà compiere per meglio posizionarsi nel mercato, partendo non dal contesto esterno, ma esclusivamente dalle proprie capacità, da ciò che sa fare meglio.

EXECUTIVE SUMMARY

➤ Introduzione

La televisione è da sempre presente nelle case degli italiani, ma nel corso della sua storia ha subito molte evoluzioni che l'hanno trasformata, fino a renderla così come la vediamo oggi. La diffusione di Internet e soprattutto della banda larga stimolerà una serie di nuovi modelli di Tv. Una televisione più dinamica e interattiva, più vicina alle esigenze e alle comodità dello spettatore, che attraverso le nuove tecnologie offrirà sempre maggiori servizi accompagnati da una migliore qualità. È sempre più incalzante poi l'accentramento su questo apparecchio di moltissime funzionalità che arrivano da mondi paralleli (Internet, cinema, ecc.).

L'evento che ha dato il via agli ultimi cambiamenti nel mercato televisivo italiano, europeo e mondiale è l'introduzione della televisione digitale e la graduale sostituzione della Tv analogica. Questo passaggio è stato più volte definito "rivoluzione digitale" proprio per la quantità e drasticità dei mutamenti che si sono verificati nell'insieme delle attività e dei ruoli che in sequenza compongono il sistema della filiera televisiva. Abbiamo dunque analizzato la nuova Value Chain, nella quale possiamo osservare il contributo di ogni player nella realizzazione del prodotto/servizio, il quale deve avere valore per il cliente.



La nuova Value Chain

Dopo anni di immobilità, quindi, nel 2010 il mercato televisivo vive un periodo di forti cambiamenti. La convergenza del classico televisore e del mondo Web trova sbocco nelle Connected Tv, mentre i nuovi televisori 3D permettono di vivere in salotto un'esperienza finora possibile solo al cinema.

Quando si parla di convergenza, si intende la capacità di diverse piattaforme di rete di gestire attività e servizi sostanzialmente simili. Sta avendo atto il processo di ibridazione fra i sistemi di diffusione audio-visiva, i servizi interattivi tipici del Web e la possibilità di

fruizione di servizi di diverso genere direttamente dal terminale televisivo. Il fallimento dell'IpTv ha sicuramente accelerato questa necessità.

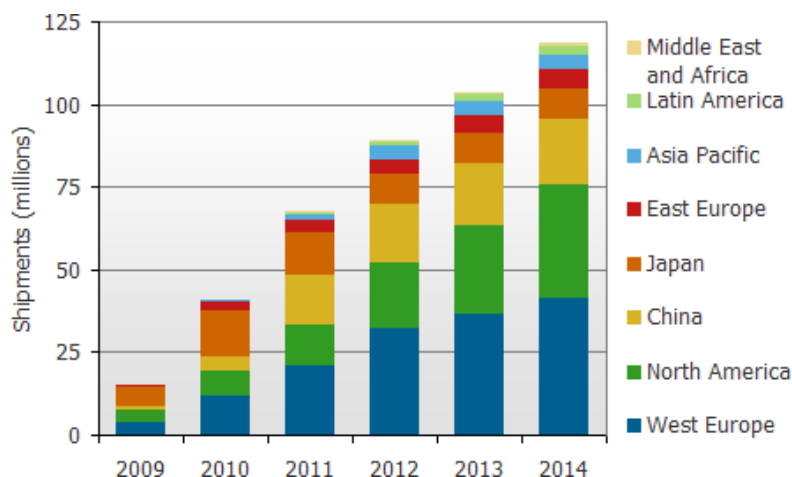
All'interno del mondo Connected, vanno riconosciuti due ambiti: il lato "televisivo", che comprende i programmi e i contenuti trasmessi, in quale modalità, l'esperienza che si vuole trasmettere al cliente e i servizi a sua disposizione, e il lato "tecnologico", che invece riguarda gli strumenti e gli apparecchi con cui usufruire dell'esperienza televisiva. Per quanto concerne il lato "televisivo", il nuovo concetto di televisione viene chiamato "Over The Top Tv" (OTT Tv): costituisce l'opportunità di integrazione fra la Tv a flusso e contenuti on Demand. L'OTT Tv comprende infatti servizi ibridi broadcast-broadband, che permettono la distribuzione di video tramite connessione a banda larga e la possibilità di collegare direttamente il televisore al Pc. Nei primi mesi di diffusione, sul mercato stanno definendosi sempre più chiaramente due approcci differenti:

- Walled garden: sono piattaforme proprietarie chiuse, portate avanti in molti casi dagli stessi produttori di device, all'interno delle quali in maniera organizzata e controllata vengono offerti al consumatore diversi widget e applicazioni;
- Standard aperti: sono piattaforme aperte, dove chiunque, senza alcun controllo di un operatore, può offrire servizi aggiuntivi rispetto alle tradizionali trasmissioni, offrendo una scelta potenzialmente infinita di contenuti all'utente finale. Le soluzioni che adotteranno questa metodologia ricevono in Italia un riconoscimento chiamato "bollino Gold".

Per quanto riguarda il lato "tecnologico", anche in questo caso sono state studiate principalmente due soluzioni:

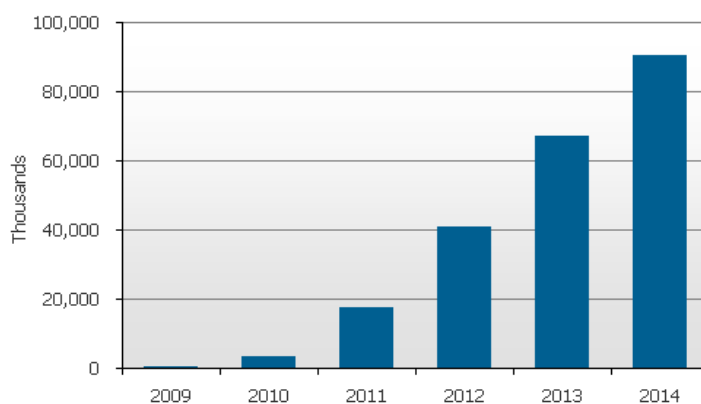
- Connected Tv: sono i televisori che permettono di sfruttare contenuti e servizi online grazie ad un collegamento ad Internet. Tale connessione può avvenire via cavo, tramite una presa Ethernet, o in modalità Wi-Fi, integrata direttamente nel televisore o tramite chiavetta USB per reti wireless.
- Decoder Universali: sono dispositivi set-top box in grado di ricevere i programmi Tv da diverse piattaforme (o almeno da alcune di esse): Tv analogica, Tv digitale terrestre e satellitare, Tv via cavo, Tv via Internet e offrire altri servizi in logica OTT. Sono dispositivi collegabili a qualsiasi televisione (anche a tubo catodico), quindi non serve per forza dotarsi di un Tv di nuova generazione.

Non ci sono ancora dati puntuali sulle vendite di televisori o dispositivi universali connessi in Italia. Molti acquirenti hanno comprato una Connected Tv a fronte dello switch-off, ma continuano ad utilizzarla come una normale Tv. Alcune stime raccolte durante le nostre interviste ai principali player del mercato, delineano uno scenario di circa un milione di Tv venduti sul territorio nazionale; anche la situazione a livello globale è in piena evoluzione.



Il mercato mondiale delle Connected Tv (fonte: Display Search)

Nel 2010 torna in auge anche il mondo 3D; le case di produzione di televisori portano sul mercato alcuni modelli per la riproduzione della tridimensionalità nei salotti di casa. Rimane comunque un mercato di nicchia e i numeri attuali non comportano la necessità di forti investimenti in questa direzione da parte degli attori del settore.



Il mercato mondiale dei Tv 3D (fonte: Display Search)

➤ **Obiettivi e metodologia**

All'interno dello scenario descritto, questo lavoro si propone di rispondere alle seguenti domande, soffermandosi in particolare sul settore delle Connected Tv: “Quali sono le risorse e competenze necessarie per il successo in questi nuovi settori?” e “Quali sono le risorse e competenze che i diversi player della filiera stanno sfruttando?”.

Per dare una risposta a queste domande, l'intero lavoro è stato suddiviso in tre parti:

- lo studio dell'evoluzione del settore televisivo, in particolare negli ultimi anni, e un'attenta analisi della letteratura di riferimento, riguardante la teoria della Resource Based View;
- la costruzione di uno strumento basato sugli spunti che la letteratura offre, per poter delineare le risorse e competenze core di un'impresa operante in questi ambiti;
- l'applicazione del modello ad alcuni casi di studio di organizzazioni con rilevanza nazionale.

Vogliamo quindi proporre uno strumento che sia in grado di delineare, all'interno di un'azienda, quali siano quelle risorse e competenze che forniscono un forte contributo alla creazione del vantaggio competitivo e che partecipano al successo aziendale.

Per poter raccogliere le informazioni necessarie allo svolgimento della ricerca è stato indispensabile innanzitutto raccogliere materiale da più fonti secondarie e poi, in un secondo momento, intervistare direttamente i principali attori del settore.

Il panel analizzato, composto da 12 aziende, è il seguente:

- 3 Broadcaster: Mediaset, Rai, SKY Italia;
- 3 Telco: Fastweb, Telecom Italia, Vodafone;
- 1 casa produttrice di elettronica: Samsung;
- 5 aziende di altri settori che però partecipano alla convergenza tra Sofa-Tv e Web: Einstein Multimedia, MBI, MSN Italia, Pirelli Broadband Solutions, TVBLOB.

Gli incontri sono serviti per avere una precisa mappatura della filiera e per un'individuazione delle risorse e competenze che l'azienda mette (o intende mettere) in atto per svilupparsi nel mondo delle Connected Tv. Aiutati da uno schema di domande redatto in anticipo, abbiamo chiesto alle persone incontrate notizie riguardanti la struttura

della Value Chain, le tecnologie adottate, gli obiettivi e le strategie aziendali, i modelli di business perseguiti e perseguibili, i Fattori Critici di Successo del settore, le attuali richieste della clientela, la presenza di meccanismi di competizione fra i player, le risorse e le competenze aziendali messe in gioco.

Le interviste sono state realizzate tra il 27 settembre 2010 e il 24 novembre 2010.

➤ **Basi teoriche dalla letteratura**

Le radicali modifiche dei contesti competitivi hanno portato diversi autori a riflettere sulla necessità di una rilettura dei modelli interpretativi dell'analisi della concorrenza e dei processi interni in un mercato. Gli strumenti tradizionalmente utilizzati per l'analisi competitiva non riescono a spiegare molti fenomeni in rapida evoluzione e il management è costretto spesso a "rincorrere" i ritmi dei cambiamenti tecnologici. La letteratura inizia intorno agli anni Ottanta, e più approfonditamente negli anni Novanta, a proporre un cambio di prospettiva nell'osservazione del fenomeno competitivo, portando in primo piano il punto di vista interno all'impresa, intesa come insieme di risorse e conoscenze, in grado di progettare, attivare e costruire il proprio ambiente competitivo. L'identificazione, la valutazione, la ricerca e la costruzione di queste risorse e competenze necessarie affinché l'azienda possa conquistare un vantaggio competitivo all'interno del mercato in cui agisce sono alla base della RBV. Attraverso questo approccio si sta dunque effettuando un cambio di prospettiva: ora l'analisi si concentra sulle relazioni fra la strategia e il contesto interno dell'azienda e più specificatamente con le risorse e le competenze dell'impresa.

➤ **Lo strumento di analisi**

Il modello di analisi che abbiamo creato ha come scopo l'individuazione, all'interno della singola azienda, delle risorse e delle competenze core sulle quali si basano i vantaggi competitivi e i successi in quell'area di business. Parallelamente offre la possibilità di verificare quanto gli obiettivi al momento perseguiti sono in linea con le capacità possedute, ovvero se la strategia adottata per avere successo nel mercato è perseguibile, avendo nell'organizzazione le risorse e competenze core necessarie. Lo strumento è un modello che si sviluppa in più punti: per prima cosa, è necessario analizzare quali sono i Fattori Critici di Successo (da cui l'acronimo inglese CSF) della Tv digitale e più in

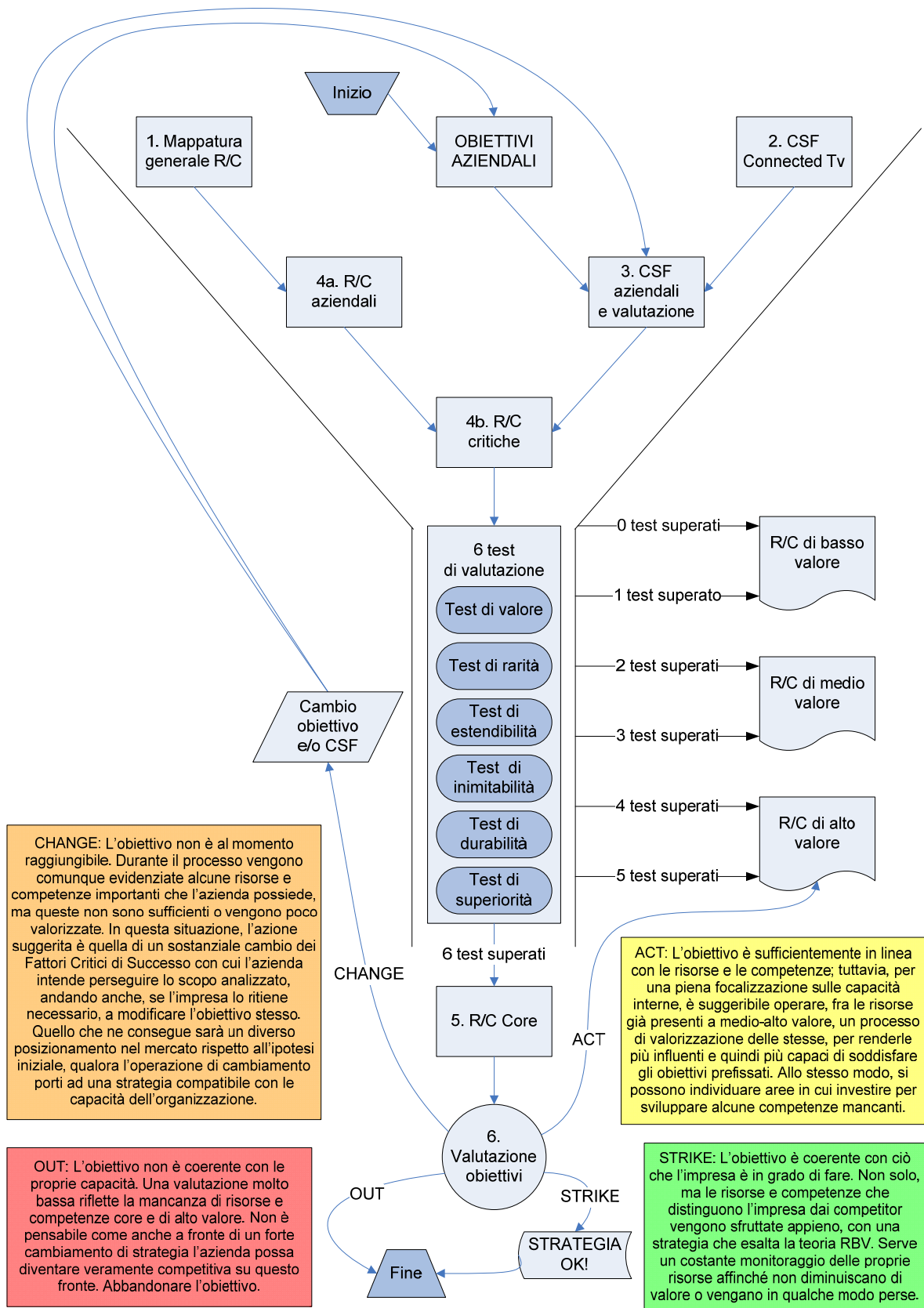
particolare dell'ambito Connected Tv. A questi CSF generali dell'industry vanno affiancati gli obiettivi aziendali che ogni organizzazione si è posta; da queste intenzioni è bisogna rielaborare su quali CSF è necessario lavorare per il raggiungimento dei propri scopi. Successivamente, è necessario mappare quali risorse e competenze l'azienda sta mettendo in gioco per migliorare la propria posizione agendo su questi CSF. Le risorse e competenze sono alquanto specifiche e cambiano da azienda ad azienda. È tuttavia possibile dare un inquadramento generale mappando prima le principali capacità per tutta la filiera; all'interno poi della singola realtà alcune di esse verranno sottolineate maggiormente rispetto ad altre, anche a seconda della cultura, dell'organizzazione e delle strategie aziendali passate.

Le capacità così delineate assumo il ruolo di risorse e competenze critiche, ovvero quelle che in azienda agiscono per il conseguimento degli obiettivi. Di tutte queste però, solo alcune favoriscono realmente una differenziazione e un vantaggio competitivo rispetto alle posizioni dei competitor; è dunque attraverso una serie di test che si potranno delineare le risorse e competenze core dell'organizzazione.

Le risorse core identificate saranno quelle proprietà aziendali che meglio permettono alla società, fra tutte le risorse e competenze critiche necessarie, di acquisire alcuni vantaggi rispetto ai competitor.

Si può quindi riassumere l'intero schema in 6 passaggi:

1. mappatura generale delle risorse e competenze necessarie nell'intera filiera;
2. identificazione dei Fattori Critici di Successo del mondo Connected Tv;
3. identificazione a livello aziendale dei CSF che impattano sugli obiettivi dell'impresa;
4. partendo dalla mappatura generale al primo punto, selezione delle risorse e competenze presenti in azienda e successiva individuazione delle risorse e competenze critiche, effettuata incrociando le capacità presenti all'interno dell'organizzazione con i CSF definiti al terzo punto;
5. individuazione delle risorse e competenze core, ovvero quel sottoinsieme di risorse e competenze critiche che hanno superato una serie di test appropriati;
6. valutazione degli obiettivi aziendali.



Schema riassuntivo dello strumento di analisi

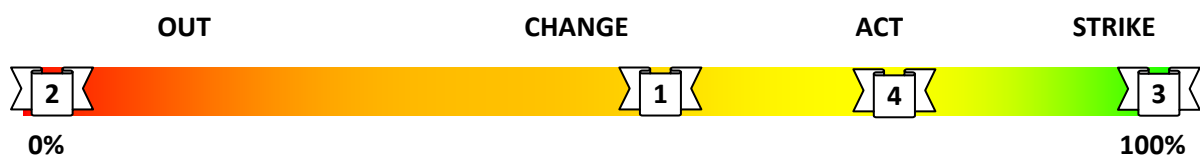
➤ Conclusioni

In conclusione, lo strumento in questione risulta interessante in quanto permette all'organizzazione:

- di conoscere meglio i suoi “punti di forza”, che non devono venire a mancare in quanto permettono il mantenimento del proprio business e dei propri vantaggi in questo settore;
- di vedere quelle risorse critiche che però l'azienda non possiede in maniera tale da permetterle una posizione superiore rispetto ai competitor (critiche, ma non core);
- di valutare quanto i propri obiettivi siano in linea con le risorse e competenze presenti in azienda, indicando un possibile riposizionamento sul mercato.

Il modello è stato testato su due casi di studio rilevanti, quali le aziende Samsung e Rai.

Obiettivo	CSF corrispondenti	Valore CSF assegnato	Valutazione CSF			Valutazione obiettivo
			Core	Media	Totale	
Obiettivo 1	CSF A	0,40	Sì	4,00	✓	0,55
	CSF B	0,35	Sì	3,00		
	CSF C	0,10	No	4,17		
	CSF D	0,15	No	4,67	✓	
Obiettivo 2	CSF B	0,35	Sì	3,00		0
	CSF C	0,65	No	4,17		
Obiettivo 3	CSF A	0,50	Sì	4,00	✓	1
	CSF E	0,50	Sì	5,25	✓	
Obiettivo 4	CSF A	0,40	Sì	4,00	✓	0,75
	CSF B	0,25	Sì	3,00		
	CSF E	0,35	Sì	5,25	✓	



Procedimento generale di valutazione degli obiettivi

➤ **La struttura della tesi**

Come detto, questo lavoro di tesi è composto da tre parti: studio del settore e della letteratura di riferimento, costruzione del modello di analisi, casi di studio e applicazione del modello.

La descrizione del lavoro è stata suddivisa in sei capitoli:

1. New Tv & Media
2. Analisi del mercato televisivo
3. Le novità del settore
4. La Resource Based View dell'azienda
5. Lo strumento di analisi
6. Casi di studio

Il primo capitolo vuole presentare l'importanza della televisione e il contesto in cui essa si inserisce. L'avvento della tecnologia digitale ha rivoluzionato non solo questo mercato, ma anche tutto l'insieme allargato dei Media. Viene definita la macro area dei New Media, nella quale si inseriscono le New Tv, ovvero le Sofa-Tv digitali (Sat Tv, DTT, IpTv), le Desktop-Tv e le Hand-Tv. Viene anche analizzata l'evoluzione dell'offerta televisiva fino al processo di digitalizzazione in corso in questi anni.

Il secondo capitolo descrive come le imprese si muovono all'interno del mercato televisivo. Tenendo ben presente i trend di convergenza dei diversi "mondi Tv" e le nuove tecnologie che si affacciano sul mercato, verranno presentati: i principali modelli di business utilizzati e quelli che potranno svilupparsi nel prossimo futuro, la competizione nel settore, l'analisi strategica dello scenario complessivo e la mappatura della catena del valore dell'intera industria televisiva.

Nel terzo capitolo vengono approfonditi i nuovi trend, prima il mondo delle Connected Tv e poi la tecnologia 3D. Per ognuno di essi, viene presentata la storia e il loro funzionamento, l'offerta attuale in Italia, la diffusione sul mercato e la filiera specifica a partire dalla catena del valore delle Tv digitali.

Il quarto capitolo vuole fornire una breve ma essenziale spiegazione della Resource Based View (RBV) dell'azienda, teoria che ci servirà poi nella realizzazione del nostro modello e strumento di analisi.

L'obiettivo del quinto capitolo è quello di spiegare lo strumento di analisi proposto, utilizzabile per la validazione delle risorse e competenze core di un'azienda operante nel

mercato delle Connected Tv. Vengono prima illustrati gli obiettivi generali del lavoro di tesi, poi viene descritto il modello da noi creato, specificando per ogni passaggio i compiti da svolgere: mappatura generale delle risorse e competenze nell'intera filiera; identificazione dei Fattori Critici di Successo del settore; identificazione dei CSF all'interno della singola azienda in linea con gli obiettivi dell'impresa; elenco delle risorse e competenze presenti in azienda e individuazione delle risorse e competenze critiche; individuazione delle risorse e competenze core aziendali, definite applicando una serie di test appropriati; valutazione degli obiettivi.

L'ultimo capitolo, il sesto, si propone attraverso alcuni casi di studio nazionali e internazionali di validare sia la mappatura della filiera effettuata, sia lo strumento di analisi creato. Alla fine di questi studi, viene applicato interamente il modello proposto alle imprese Samsung e Rai.

EXECUTIVE SUMMARY (ENGLISH VERSION)

➤ Introduction

Television has always been present in Italian homes, but during its history it has undergone many changes that made it as it is today. The extensive use of Internet and above all of the broadband connection will encourage the creation of new more dynamic and interactive television models, closer to the viewer's needs and comforts. This is achieved through new technologies offering the best services as well as an improved quality. The centralization on this device of many features typical of parallel worlds (Internet, cinema, etc.) is spreading increasingly.

The introduction of DTT and the gradual replacement of analog television started off the latest changes in the Italian, European and worldwide TV market. This event is commonly known as "digital revolution", due to the many drastic changes that occurred in the television industry. The New Value Chain, in which each player contributes to the realization of a product/service that has a value for the customer, constitutes the central topic of this project.



New Value Chain

After a long period of stagnation, 2010 represents a year of great changes for the TV market. The convergence of traditional TV and the web world has resulted in the Connected TV, while the new 3D television devices make it possible to live the experience of the cinema in your living room.

Convergence is the ability of many network platforms to manage similar activities and services. The process of hybridization between the audiovisual diffusion systems, interactive services and the possibility to use a lot of different services directly from the television terminals is taking form. The failure of IPTV has certainly accelerated this process.

It is possible to recognize two areas in the Connected TV's world: on one hand the "television area", which includes programs and broadcast contents, the way in which they are transmitted, the customers' experience, and the services which are available for them, and, on the other hand, the "technological area", which concerns the devices used during the television experience.

As for the first area, the new concept of television is called "Over The Top TV" (OTT TV): it represents the opportunity of integration between the TV stream and the on-demand contents. OTT TV includes broadcast-broadband services, which allow the distribution of videos through a broadband connection and the possibility to connect the television directly to the Pc. In the first few months of spreading of this device, two different approaches are becoming increasingly clear in the market:

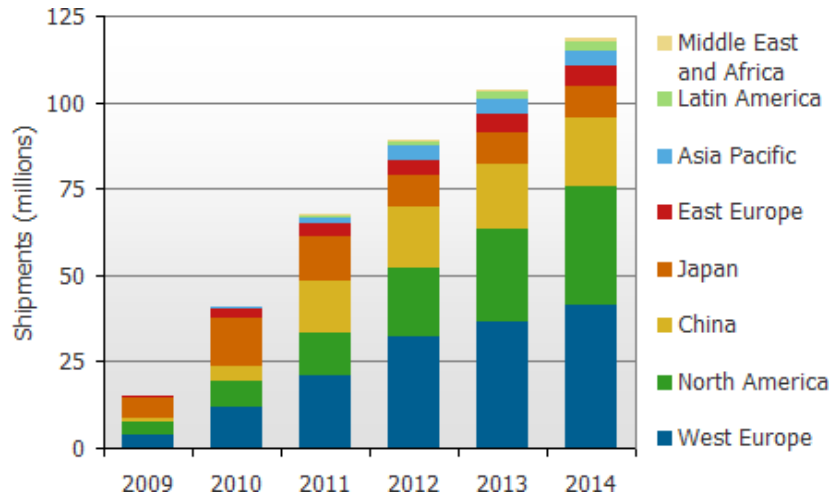
- Walled garden: they are close proprietary platforms, which are carried out in many cases by the same device producers, and offer several widgets and applications to consumers;
- Open standards: they are open platforms, which are not supervised by an operator, but anybody may offer additional services besides the traditional broadcastings, providing the end user a potentially unlimited choice of contents. Solutions adopting this method will receive an award in Italy, known as "bollino Gold".

As for the "technological area", two solutions have been studied:

- Connected TV: televisions that allow you to use online contents and services through an Internet connection. This connection can be via cable, via Ethernet or Wi-Fi, and this last one can be already present into the TV, or added through a USB flash drive for wireless network.
- Universal Decoder: set-top box devices that can receive TV programs from other platforms (or at least from some of them): analog TV, digital and satellite TV, cable TV, Internet TV. They can also provide other services in logical OTT. These devices can be connected to any TV (including CRTs), so it is not necessary to have a next-generation TV.

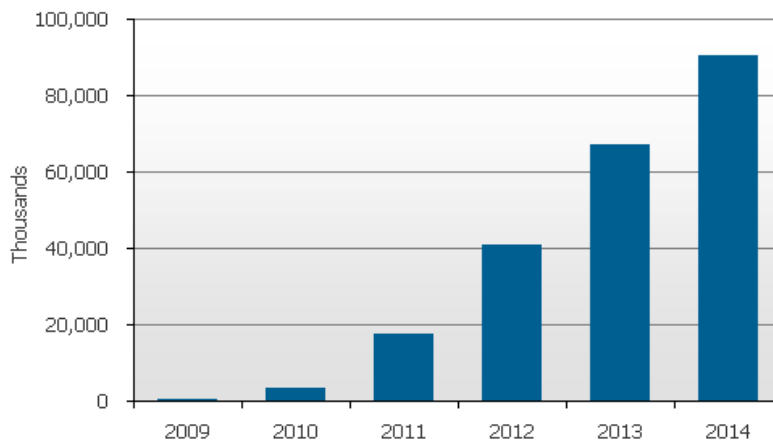
There are not precise data on the sales of television devices or set-top boxes connected in Italy yet. Many users have bought a TV Connected as a consequence of the switch-off, but they continue to use it as a normal TV. Some estimates issued from our interviews

with major market players show that about a million TV was sold in Italy. The global situation is also changing.



The world market for Connected TV (Source: Display Search)

The world of 3D is becoming increasingly fashionable in 2010, and the TV producers are bringing into the market some devices for the reproduction of 3D films at home. However, it remains a niche market and, therefore, significant investments in this direction are not necessary.



The world market for 3D TV (Source: Display Search)

➤ Objectives and Methodology

This project aims to answer these following questions, focusing in particular on the scenario of the Connected TV: "What are the necessary resources and skills for a successful business in these new markets?" and "What are the resources and competences that are being exploited by the many sector's players?".

In order to answer these questions, the whole project has been divided into three parts:

- a study of the TV sector's evolution, in particular during the last few years, and a careful analysis of reference literature concerning the Resource Based View theory;
- the construction of a tool, based on ideas that the literature offers, in order to outline the resources and core competences of a company operating in these areas;
- the application of this model to some case studies of national organizations.

This model wants to be a tool capable of delineating, within a company, what are those resources and skills that provide a strong contribution to the creation of competitive advantage and that contributes to the company's success.

In order to obtain the necessary information, material from many different secondary sources was collected and key people in the industry management were interviewed.

The analyzed panel, made up of 12 companies, is:

- 3 Broadcasters: Mediaset, RAI, SKY Italia;
- 3 Telco companies: Fastweb, Telecom Italia, Vodafone Italia;
- 1 electronics manufacturer: Samsung;
- 5 companies operating in other areas and participating in the convergence of Sofa-TV and Web: Einstein Multimedia, MBI, MSN Italia, Pirelli Broadband Solutions, TVBLOB.

After meeting them, a precise mapping of the process, of the resources and of the competences used by companies to develop their activities in the world of the Connected TV was obtained. Discussion topics were: value chain structure, adopted technologies, goals and business strategies, business models, Critical Success Factors, existing customer demand, competition mechanisms, resources and business skills.

Interviews were conducted between September 27, 2010 and November 24, 2010.

➤ **Basics literature**

Given the radical changes occurring in the competitive environments, several authors are reflecting on the necessity of a new reading of the competitive analysis' models and of the internal processes in a market. The instruments traditionally used for this analysis cannot explain many phenomena, which are in rapid evolution. For this reason, management is often forced to "run after" the technological change. The literature began around the 80's, and more in details in the 90's, to propose a perspective change in the observation of the competitive phenomenon. The internal point of view of a company, meant as a set of resources and knowledge able to plan, implement and build a competitive environment, is the most important. The basis of RBV are the identification, the evaluation, the research and the construction of these resources and competences, which are necessary so that the company can achieve a competitive advantage in the market where it acts. A perspective change is, therefore, taking place through this approach: the analysis is focusing on the relationship between strategy and the internal context of the company (that is to say its resources and competences).

➤ **The analysis tool**

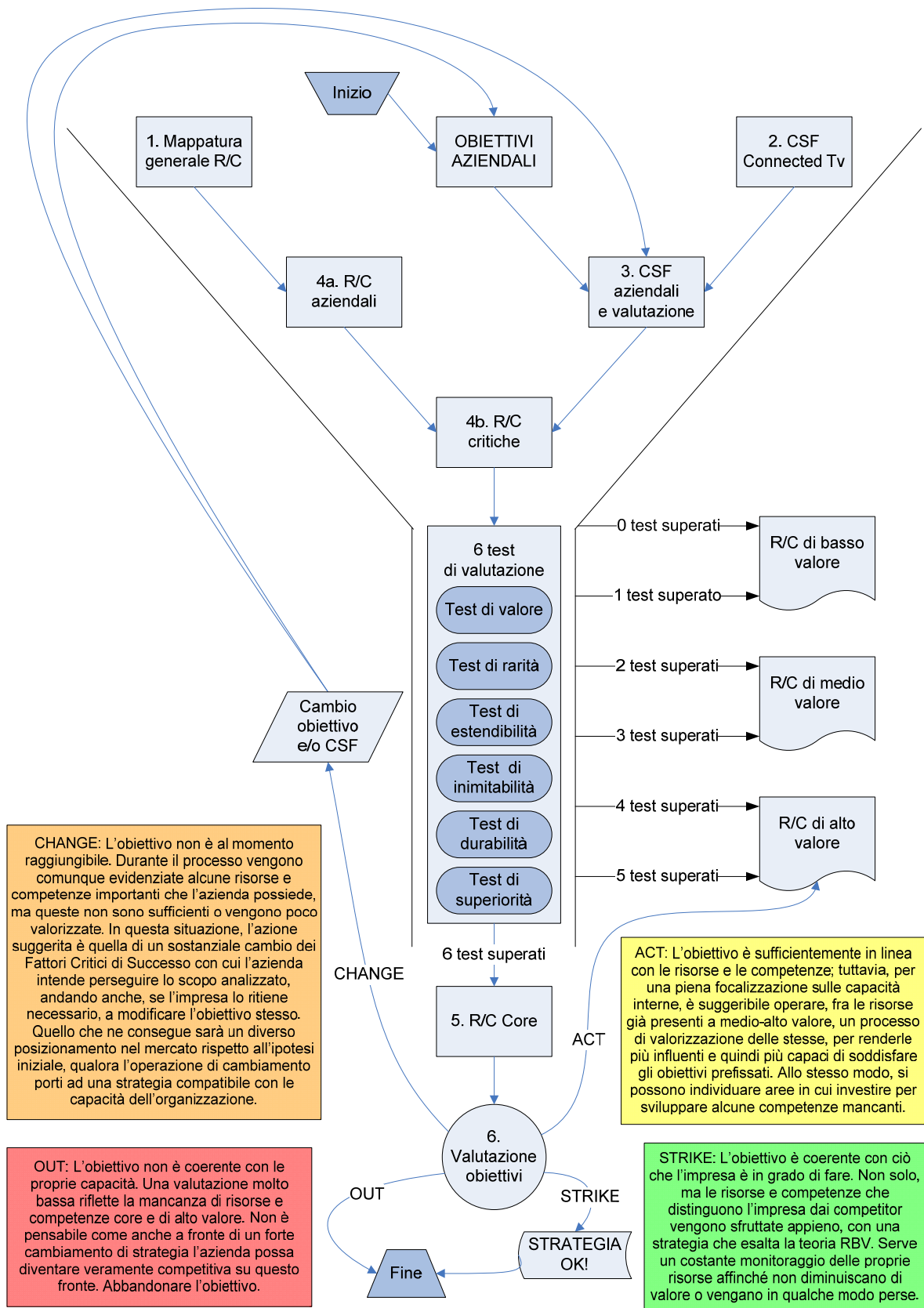
Our analysis' purpose was to identify, within a single company, the resources and the core competences which are essential for competitive advantages in that specific area. Moreover, it offers the possibility to control that its current objectives are in line with the skills of the company. This model is made up of several points: firstly, it is necessary to analyze what are the digital TV Critical Success Factors (CSF), in particular in the area of the Connected TV. Secondly, it is important that each organization defines its goals. Thirdly, companies have to decide what CSF are essential to achieve these goals. Fourthly, they have to map the resources and skills used to improve their position. These specific features vary enough from a company to another. However, it is possible to give a general overview, mapping first of all the main abilities for the whole chain, and then each company will emphasized some of them more than others, also depending on its culture, its organization and its past business strategies.

These capabilities play the role of critical resources and skills, which act in the company to achieve the objectives. However, only some of them really support a differentiation and a competitive advantage. The company's core resources and competences, therefore,

can be identified through a series of tests. These qualities are important for the company to gain some advantages over competitors.

We can summarize the whole project in six steps:

1. A general map of necessary resources and competences in the whole value chain;
2. The identification of the Connected TVs Critical Success Factors;
3. The identification, on corporate level, of CSF that have an impact on the company's objectives;
4. Starting from the general mapping at the first point, the selection of resources and competences of a company, and then the identification of critical resources and competences, obtained by crossing the abilities within the organization with the CSF of the third point;
5. The identification of the core resources and competences, that is to say a subset of critical resources and competences that have passed specific tests;
6. The evaluation of the corporate objectives.



Summary outline of the analysis tool

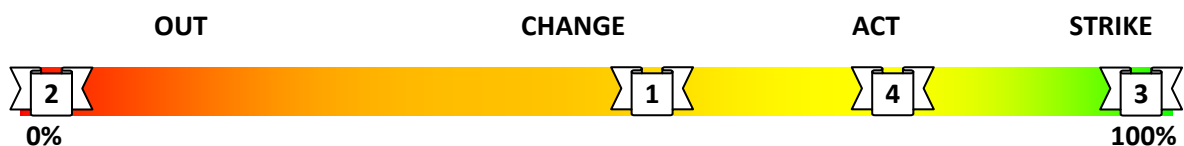
➤ **Conclusion**

In conclusion, the analysis tool has turned out to be interesting because, thanks to it, the organization:

- is more aware of his "strengths". These must be always present, because they are necessary to maintain the business activities and the competitive advantages of the organization in this market area;
- is able to identify the missing critical (but not core) resources, so as to perform better than its competitors;
- can check whether its goals are consistent with its resources and competences, suggesting/showing a possible repositioning on the market.

The model was tested on two relevant case studies: Samsung and Rai.

<i>Obiettivo</i>	<i>CSF corrispondenti</i>	<i>Valore CSF assegnato</i>	<i>Valutazione CSF</i>			<i>Valutazione obiettivo</i>
			<i>Core</i>	<i>Media</i>	<i>Totale</i>	
Obiettivo 1	CSF A	0,40	Sì	4,00	✓	0,55
	CSF B	0,35	Sì	3,00		
	CSF C	0,10	No	4,17		
	CSF D	0,15	No	4,67	✓	
Obiettivo 2	CSF B	0,35	Sì	3,00		0
	CSF C	0,65	No	4,17		
Obiettivo 3	CSF A	0,50	Sì	4,00	✓	1
	CSF E	0,50	Sì	5,25	✓	
Obiettivo 4	CSF A	0,40	Sì	4,00	✓	0,75
	CSF B	0,25	Sì	3,00		
	CSF E	0,35	Sì	5,25	✓	



Standard procedure for evaluation of the objectives

➤ **Structure of the thesis**

This thesis is made up of three parts: a study of the television market and of the reference literature, the construction of the analysis model, some case studies and application of the model.

The work is divided into six chapters:

1. New TV & Media
2. Analysis of the television market
3. News from the market
4. The Resource Based View of a company
5. The analysis tool
6. Case studies

The first chapter aims to show the importance of television and the context in which it is present. The advent of digital technology has radically redefined not only this market but also the whole media world. The macro area of New Media, with the New TV, the digital Sofa-TV (Sat TV, DTT, IPTV), the Desktop-TV and the Hand-TV, is defined. The evolution of the television offer, up to the “digitization process” taking place in these years, is also analysed.

The second chapter describes how companies are moving in the television market. The chapter analyses the main business models and those that may be developed in the foreseeable future, the competition in the sector, the strategic analysis of the overall scenario and the mapping of the value chain in the entire television industry, keeping in mind the trend to convergence of the different “tv worlds” and the new technologies.

The third chapter is an in-depth analysis of new trends, firstly the world of Connected TV and secondly the 3D technology. In both cases, the history, the functioning, the current offer in Italy, the spreading in the market and the specific industry starting from the value chain of digital televisions are presented.

The fourth chapter provides a brief but essential explanation of the Resource Based View (RBV) of a company, the theory used to create our model and the analysis tool.

The fifth chapter explains the analysis tool used for the validation of the core resources and competences of a company in the market of the Connected TVs. This paragraph presents the general objectives of the dissertation and then describes the model we created, specifying all the tasks in each step: general mapping of the resources and

competences throughout the value chain; identification of the industry's Critical Success Factors; identification of CSF of a single company consistent with its objectives; list of the core resources and competences, identified through a series of appropriate tests; evaluation of objectives.

The sixth chapter aims to validate the mapping of the sector and the analysis tool we created through a research on national and international case studies. At the end of these studies, the proposed model is applied to the Samsung and Rai companies.

CAPITOLO PRIMO

NEW TV & MEDIA

Il primo capitolo vuole presentare l'importanza della televisione e il contesto in cui essa si inserisce. L'avvento della tecnologia digitale ha rivoluzionato non solo questo mercato, ma anche tutto l'insieme allargato dei Media. Dopo una breve introduzione, definiremo la macro area dei New Media, nella quale si inseriscono le New Tv, ovvero le Sofa-Tv digitali (Sat Tv, DTT, IpTv), le Desktop-Tv e le Hand-Tv. Successivamente, percorreremo l'evoluzione dell'offerta televisiva fino al processo di digitalizzazione in corso in questi anni.

1.1 OVERVIEW

La televisione è da sempre presente nelle case degli italiani, ma nel corso della sua storia ha subito molte evoluzioni che l'hanno trasformata, fino a renderla così come la vediamo oggi: le prime trasmissioni in bianco e nero, i grandi programmi "sociali" che radunavano milioni di persone nei bar o nelle case dei pochi privilegiati che già possedevano un apparecchio televisivo, l'arrivo del colore, le prime emittenti private, il satellite e le connessioni a banda larga, via via fino ai giorni nostri. Una molteplicità di fattori, di carattere tecnologico oltre che sociologico, hanno contribuito alla continua evoluzione del mezzo televisivo. Oggi il diffondersi di Internet e soprattutto della banda larga stimolerà, secondo l'opinione comune, lo svilupparsi di una serie di nuovi modelli di Tv. Una televisione più dinamica e interattiva, più vicina alle esigenze e alle comodità dello spettatore, che attraverso le nuove tecnologie offrirà sempre maggiori servizi accompagnati da una migliore qualità. Sono già arrivate sul mercato alcune novità che fino a poco tempo fa erano impensabili: fruizione di programmi in mobilità, visione ad alta definizione, schermi touch; tutte innovazioni che stanno rivoluzionando l'interazione fra utenti e fornitori di servizi, chiamati questi ultimi ad aggiornare sempre più velocemente la propria offerta per rimanere al passo con le nuove tecnologie, le nuove modalità di fruizione e quindi le mutate abitudini degli spettatori. Questa estrema "mutevolezza" del contesto in cui le televisioni agiscono, rende difficoltosa anche la stessa definizione di "televisione": essa non può più essere associata solamente e banalmente al "televisore", ma quest'ultimo viene semplicemente ad essere uno dei tanti apparecchi che permettono la fruizione dei servizi televisivi, ovvero della "televisione". Ciononostante è ancora presto per poter pensare unicamente ad una "televisione" senza "televisore", anzi è sempre più incalzante l'accentramento su questo apparecchio di moltissime funzionalità che arrivano da mondi paralleli (Internet, cinema, ecc.). Volendo generalizzare e riassumere allo stesso tempo, possiamo dire che è giunto il momento in

cui la televisione può essere fruita tramite televisore, ma non solo, e viceversa il televisore può servire per ricevere la televisione, ma non solo.

L'evento che ha dato il via agli ultimi cambiamenti nel mercato televisivo italiano, europeo e mondiale, che ha portato a modificare sia i modelli di business da parte dei broadcaster che le modalità di fruizione da parte dell'utente finale, è l'introduzione della televisione digitale e la graduale sostituzione della Tv analogica. Questo passaggio è stato più volte definito "rivoluzione digitale" proprio per la quantità e drasticità dei mutamenti che anche forzatamente si sono verificati.

La televisione digitale si inserisce all'interno di una proliferazione di New Media che, come già accennato, rivoluzioneranno le abitudini degli utenti nel ricercare e ricevere informazioni, influenzando il mercato competitivo e i rapporti con gli stessi Media tradizionali.

1.2 NEW MEDIA

Prima di entrare nel dettaglio della nostra analisi, occorre innanzitutto specificare cosa intendiamo per New Media e ancora più in generale per Media; in questo contesto potremo localizzare l'ambito delle New Tv e, ancora più specificatamente, delle Sofa-Tv.

In generale si definisce Media o anche Mass Media un mezzo di comunicazione attraverso il quale è possibile diffondere un qualsiasi tipo di contenuto a un pubblico indefinitamente vasto e indistinto. Il mezzo di comunicazione può variare per caratteristiche di tecnologia di diffusione del messaggio, per tipologia di contenuti, per finalità, per destinatari. In particolare vengono identificati come New Media i mezzi di comunicazione di massa che sfruttano le tecnologie informatiche, basate su reti distributive digitali e che permettono all'utente di fruirne i propri contenuti attraverso terminali anch'essi digitali. Le New Tv si posizionano proprio all'interno di questo sottogruppo. La concezione di Media però ha subito anch'essa notevole influenza dalla prepotente diffusione di contenuti e servizi digitali. I confini dell'insieme che raggruppa tutti i mezzi di comunicazione sono diventati molto sfuocati, arrivando a confondersi talvolta con il mondo dell'entertainment: per questo, scegliamo di soffermarci e definire più strettamente con il termine Media quelli che offrono contenuti non esclusivamente pubblicitari in modalità continua.

Scendendo ancora di più nel particolare, i New Media (e come vedremo successivamente anche le nuove televisioni digitali) possono essere suddivisi in tre macro categorie, delineate a seconda del terminale di fruizione¹:

- basati sulle piattaforme televisive digitali, ovvero fruibili attraverso il classico schermo del televisore (mondo televisore-centrico);
- basati su Internet, fruiti quindi dallo schermo del computer (mondo PC-centrico);

¹ In accordo con la suddivisione presente nel rapporto "New Tv & Media: La crisi accelera la trasformazione", Osservatorio New Tv & Media, Politecnico di Milano, 2009

- basati sulle reti Mobile, fruibili tipicamente tramite telefono cellulare e quindi inizialmente definito come mondo cellulare-centrico, anche se il classico telefonino non è l'unico device che permette l'accesso alla rete.

Parlando di New Media, occorre sfatare alcune perplessità e alcuni miti che sempre accompagnano le nuove tecnologie. Le innovazioni hanno sempre incontrato alcune “resistenze al cambiamento”, soprattutto se la nuova proposta, pur a fronte di indiscutibili vantaggi, non è di semplice e immediata adozione; così anche i New Media devono combattere contro alcune difficoltà dovute in particolar modo alla tecnologia: l'era dei PC e di Internet è esplosa in meno di una decade, con una introduzione decisa e repentina, sempre in evoluzione, che può scoraggiare le generazioni che non sono cresciute con un computer; inoltre spesso le nuove soluzioni inizialmente hanno anche dei costi (sia hardware che software) non accessibili a tutti. Tuttavia, da qualche anno, questi fenomeni sono andati piano piano attenuandosi ed ora è giusto provvedere ad eliminare alcune idee errate. I New Media non sono solo per i giovani o le nuovissime generazioni, ma la presenza sempre più capillare di computer in ufficio e in casa, la digitalizzazione dell'informazione e della televisione, hanno esteso la fruizione a tutta la popolazione, così come non vi sono differenze di accesso alla tecnologia fra ceti sociali o sesso. Non vi sono più barriere economiche legate all'adozione delle tecnologie, basti pensare all'elevata diffusione di Iphone, Netbook o PC portatili e al loro relativo basso prezzo di vendita, che è notevolmente diminuito al crescere della diffusione dei vari device. Infine, il mercato dei New Media non è un mercato di nicchia: spesso questa idea è legata in modo particolare al mondo del “gaming”, realtà invece che si sta sempre di più affermando in tutte le fasce di età, non solo fra i ragazzi (Jackson, 2010).

All'interno delle tre macro-categorie in cui sono suddivisi i New Media, vengono collocate anche le diverse New Tv, che raggiungono il proprio pubblico in tre modi differenti²:

- le Sofa-Tv digitali, ovvero le televisioni legate al mondo televisore-centrico;
- le Desktop-Tv, i canali video fruibili dunque tramite il Web e legate al mondo PC-centrico;
- le Hand-Tv, che incorporano tutte le televisioni fruibili sulle reti Mobile attraverso device portatili e di piccola dimensione, appunto “handy”.

La nostra analisi si soffermerà in particolare sulle Sofa-Tv digitali, contesto in cui si muovono player molto diversi tra loro, pur utilizzando lo stesso schermo del televisore come terminale. Le piattaforme digitali utilizzate, in particolar modo in Italia, sono tre: Sat Tv, piattaforma satellitare; DDT, digitale terrestre; IpTv, attraverso connessioni Internet a banda larga collegata al televisore. Le offerte di contenuti tra le diverse piattaforme, ma anche all'interno di ognuno di esse, possono essere di vario tipo e genere, a flusso continuato o meno. Nonostante le chiare ed ampie differenze, tutte entrano in concorrenza per l'ottenimento di contenuti, per la vendita degli spazi pubblicitari e ovviamente per l'attrazione degli spettatori. Questi tre “punti di contatto” sono ovviamente connessi tra loro (ad esempio tanto più si è in grado di attrarre utenti, tanto più si riuscirà a vendere ad un prezzo maggiore i propri spazi pubblicitari), ma le scelte

² Vedi nota 1.

che effettuano i vari player operanti su una o più piattaforme dipendono soprattutto dal modello di business che intendono seguire per ottenere i loro profitti e i loro vantaggi competitivi.

In questo capitolo, analizzeremo le varie piattaforme delle New Sofa-Tv e il processo che ha portato alla digitalizzazione; nei capitoli successivi ci focalizzeremo anche sui modelli di business dell'industria televisiva e sulla competizione presente nel mercato; poi tratteremo anche le opportunità e i nuovi trend che la tecnologia digitale delinea per il futuro, sottolineando in particolar modo l'avvicinarsi dei due mondi "paralleli" Sofa-Tv e Web.

1.3 NEW TV

Nella figura 1 possiamo vedere una schematizzazione di tutte le Tv digitali, suddivise per protocollo, tipo di trasmissione, terminale da cui si accede ai servizi e piattaforma. In questa sintesi è possibile raggruppare le televisioni che vanno a competere sull'apparecchio "televisore" e quindi delineare quello che noi stessi abbiamo chiamato mondo Sofa, proprio per l'abitudine dei telespettatori di godere del servizio televisivo comodamente sul divano, nel tempo libero, la sera o nel week-end. Questa suddivisione ci serve per avere bene in mente le modalità di fruizione dell'utente, il quale quindi si troverà ad utilizzare queste tipologie di Tv digitali in casa, in maniera comoda e non in modalità "snack", più consona per il mercato Web e Mobile che prediligono contenuti brevi, sintetici e che devono soddisfare la richiesta del cliente in modo veloce e puntuale, considerando che la persona può trovarsi in ufficio davanti al PC o in viaggio con il proprio cellulare in mano, in un ambiente sicuramente più confusionario rispetto al soggiorno di casa. Come si può vedere sempre dallo schema, le Sofa-Tv sono principalmente quattro: Sat Tv, DTT, IpTv e CaTv. Tuttavia, l'offerta italiana per quanto riguarda l'ultima tipologia, la CaTv, ovvero la televisione via Cavo, è pressoché nulla. Inoltre lo sviluppo della IpTv è proprio l'evoluzione della Tv via cavo, arrivando nelle case attraverso il doppino telefonico; la rete telefonica già presente sul territorio evita la necessità di cablare l'intero paese con una rete televisiva via cavo, risparmiando notevoli investimenti in infrastrutture. Fuori dal mondo Sofa, rimangono la Web Tv e la Mobile Tv. La prima ingloba tutte le offerte di contenuti video (a flusso e non) fruibili attraverso lo schermo di un computer, rinominate appunto Desktop-Tv. La seconda invece non si limita solo alla Tv sui cellulari, ma a tutti quei device che in qualsiasi luogo e qualsiasi momento possono ricevere l'offerta Tv. Proprio per portabilità degli apparecchi da cui viene usata, questa modalità di televisione prende il nome di Hand-Tv.

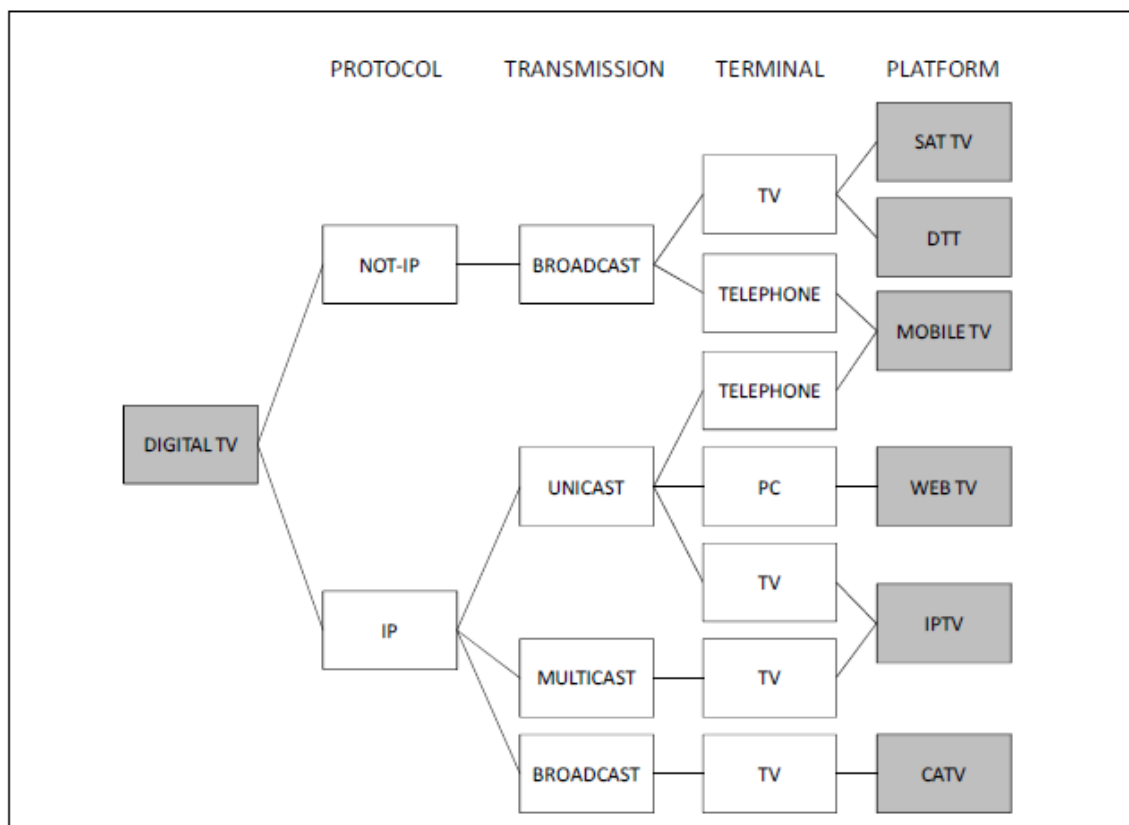


Figura 1: TV digitali e loro suddivisione (fonte: Rangone et al., 2010)

1.3.1 Le Sofa-Tv

Come abbiamo già detto, le Sofa-Tv si possono suddividere a seconda della piattaforma utilizzata, in particolare in: televisione satellitare (Sat Tv), televisione digitale terrestre (DTT) e televisione attraverso protocolli Internet (IpTv).

➤ La Televisione Satellitare (Sat Tv)

La televisione satellitare è basata sulla possibilità di trasmissione e ricezione di un segnale tramite onde radio, distribuite da trasmettitori posizionati su satelliti orbitanti geostazionari. Questo permette una copertura continua delle zone servite, purché si abbia in dotazione un'antenna (parabola). Ogni satellite è destinato alla copertura di una precisa area geografica, quindi tutte le antenne di quella zona verranno posizionate in modo tale da poter ricevere il segnale da quel preciso trasmettitore. Questa tecnologia può dunque arrivare anche in zone geografiche montuose, dove il segnale terrestre fatica ad essere ricevuto; tuttavia fra l'antenna e il trasmettitore non deve essere presente nessun ostacolo che impedisca la ricezione delle onde radio dal satellite. Per poter ricevere la televisione satellitare, spesso i provider forniscono un set-top box, in quanto utilizzano standard proprietari per gli eventuali servizi interattivi e per la crittografia del segnale. Il set-top box collegato fra antenna e televisore dunque garantisce la decriptazione del segnale,

permettendo l'utilizzo di servizi esclusivi che il provider aggiunge rispetto al semplice flusso di programmi.

Il principale provider in Italia è SKY, che offre un vastissimo numero di canali attraverso diverse offerte di abbonamento (i cosiddetti "pacchetti" SKY), mentre l'operatore satellitare leader che copre con la sua flotta di satelliti il territorio italiano è Eutelsat.

➤ **La Televisione Digitale Terrestre (DTT)**

Il Digitale Terrestre, DTT (dall'inglese Digital Terrestrial Television), è l'oggetto primario della "rivoluzione digitale" che ha sconvolto il panorama televisivo degli ultimi anni. Il passaggio dall'analogico alla nuova tecnologia, con la definizione in molti paesi di date di switch-off (in Italia ancora in corso, con giorni diversi da regione a regione), ha costretto milioni di persone a dotarsi delle strumentazioni necessarie per ricevere il segnale. L'antenna che gli utenti hanno installato sul tetto delle proprie case rimane la stessa; serve invece un apposito decoder che decodifichi il segnale digitale (una serie di 1 e 0) ricevuto. Questo decoder può essere acquistato singolarmente oppure integrato in un televisore. Il segnale terrestre è trasmesso attraverso radiofrequenze in maniera simile allo standard analogico, con la notevole differenza di riuscire però a trasportare più di un canale attraverso una singola banda di frequenza. Il segnale digitale è più "forte" rispetto al segnale analogico e dunque meno soggetto a disturbi; tuttavia, mentre il segnale analogico decade in modo continuo, presentando comunque un contenuto minimamente comprensibile anche se fortemente disturbato, il segnale digitale, oltre una certa soglia di disturbo, perde ogni possibilità di ricezione del trasmesso³. Tutti i principali paesi industrializzati hanno già iniziato, o lo stanno facendo, la fase di transizione dall'analogico al digitale. Dal giugno 2009 gli USA sono già completamente digitalizzati (a parte alcune piccole comunità); Giappone e Canada hanno fissato lo switch-off nel 2011; in Brasile il passaggio completo verrà attuato in sette anni ed è iniziato nel 2007; i paesi europei saranno completamente digitali entro la fine del 2012; la Cina infine completerà la transizione alla nuova tecnologia solo nel 2015.

³Elaborato da: it.wikipedia.org/wiki/Digitale_terrestre

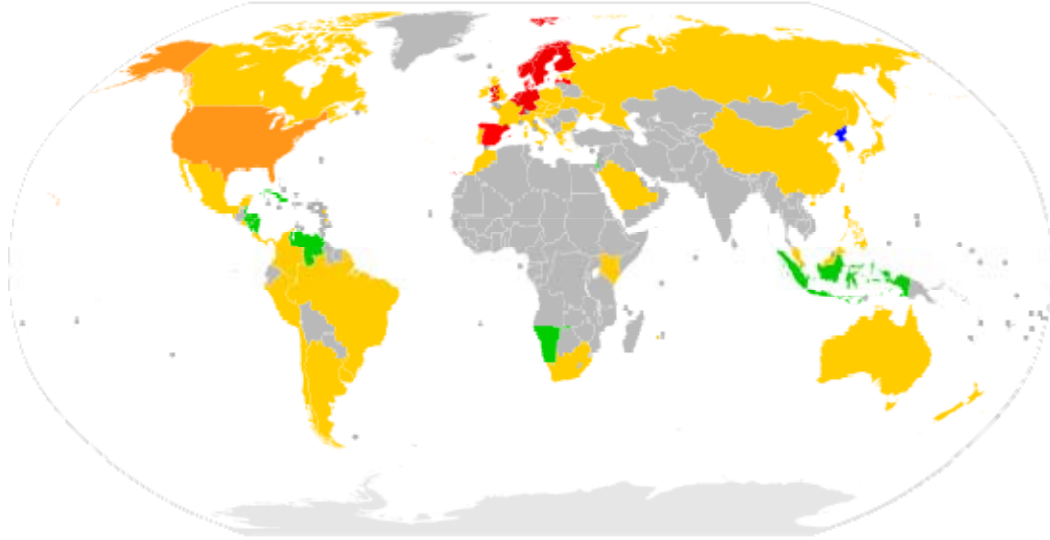


Figura 2: Situazione attuale in termini di transizione dalla televisione analogica terrestre a quella digitale

- **Transizione completata**
- **Transizione completata, escluse alcune piccole comunità (microbroadcasting)**
- **Transizione in corso**
- **Transizione pianificata, ma non iniziata**
- **Transizione non pianificata**
- **Non intende passare al digitale, solo trasmissioni analogiche**

(fonte: wikipedia.it)

Lo standard tecnologico utilizzato in larga parte in Europa e anche in Italia è il DVB-T. In alcune zone si è incominciato a sperimentare il DVB-T2 che permette ulteriori vantaggi di compressione del segnale (e quindi migliore qualità e maggior numero di canali). Il progetto italiano di Europa7 è fondato sul nuovo standard e anche la Rai lo sta sperimentando da qualche tempo; per ricevere il DVB-T2 sarebbe necessario un apposito set-top box di nuova generazione, con eventualmente una nuova programmazione di switch-off per passare dal DVB-T alla nuova versione. La larga diffusione dei decoder di prima generazione, nonché il non ancora completato passaggio in molti paesi (fra cui l'Italia) di tutto il territorio al primo standard, lasciano al momento presupporre una notevole limitazione per un lungo periodo di tempo alla diffusione e al successo del DVB-T2. Nel mondo sono utilizzati anche altri standard tecnologici, come riportato in figura.

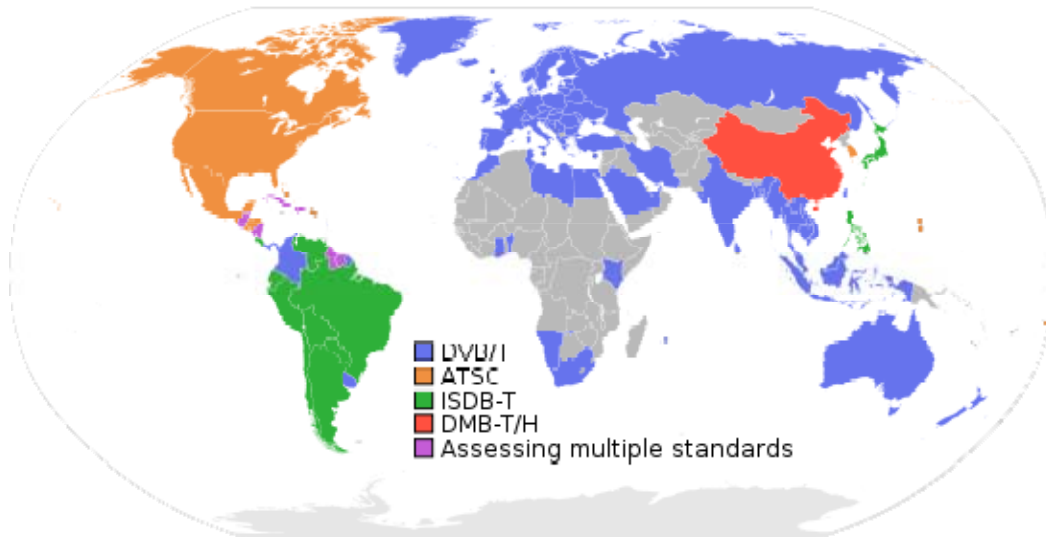


Figura 3: Standard utilizzati nei paesi del mondo (fonte: wikipedia.it)

➤ **La Internet Protocol Television (IpTv)**

Con il termine IpTv si intende un sistema di televisione basato sull'utilizzo dei protocolli Internet. La definizione ufficiale di IpTv è stata redatta dall'ITU (International Telecommunication Union), agenzia delle Nazioni Unite il cui obiettivo è la standardizzazione del settore:

“IpTv is defined as multimedia services such as television, video, audio, text, graphics, and data delivered over IP based networks managed to provide the required level of quality of service and experience, security, interactivity and reliability⁴”.

Il sistema IpTv è generalmente utilizzato per trasmettere contenuti audio e video attraverso connessioni Internet a banda larga. Oltre alla distribuzione dei canali televisivi tradizionali, questa tecnologia propone servizi di Video on Demand, contenuti pronti per essere visti nel momento in cui l'utente desidera. L'IpTv utilizza due tipi differenti di trasmissione: multicast per i normali canali televisivi ed unicast per i servizi on Demand. Pur dunque offrendo alcune prestazioni differenti rispetto alla televisione terrestre o alla satellitare, l'IpTv propone però un modello chiuso nel quale è il provider a decidere quali contenuti offrire. Pur sfruttando alcuni vantaggi del Web, non concede dunque una piena esperienza di navigazione o di accesso a qualsiasi tipo di contenuto l'utente desidera, ma la scelta del telespettatore deve ricadere fra le offerte che il fornitore ha implementato. Nell'offerta italiana giocano un ruolo principale le Telco: le IpTv infatti sono quelle di IPTV Telecom Italia (ex Alice Home Tv), Fastweb ed Infostrada Tv (Wind).

Nello scenario televisivo, comunque, l'IpTv gioca un ruolo decisamente marginale, con ricavi in percentuale molto bassi rispetto all'ampia fetta di mercato che la televisione digitale (una volta scomparsa del tutto la trasmissione analogica) e quella satellitare si

⁴Rielaborato da www.itu.int

spartiscono. Gli ultimi dati pubblici forniti dall'Agcom per il 2010, indicano che solo il 2,4% delle famiglie italiane ha stipulato un contratto IpTv⁵.

1.3.2 Le Desktop-Tv

A partire dagli anni 2000, aspettative, euforia, crisi e pessimismo si sono alternati nelle descrizioni delle potenzialità di Internet. Oggi che il Web si è affermato come il territorio dell'innovazione per eccellenza, è proprio qui che si modificano i modelli di offerta, di business e organizzativi degli operatori e si affermano nuove modalità di fruizione da parte degli utenti. Lo sviluppo della banda larga (seppur non egualmente in tutto il territorio italiano) ha permesso un'ulteriore evoluzione del sistema, consentendo al contenuto video di diventare parte sempre più importante nell'informazione e nella navigazione in Internet. Un ruolo questo già cruciale nel presente e destinato ad aumentare nel prossimo futuro. Questa importanza ha preso vita con la creazione in moltissimi casi di vere esperienze televisive fruibili tramite Pc, che chiameremo Desktop-Tv. Rispetto all'IpTv che oggi passa attraverso una rete a circuito chiuso controllata integralmente dall'operatore e fruibile solo tramite un set-top box proprietario, le Desktop-Tv sono applicazioni che possono essere viste attraverso qualsiasi personal computer collegato alla rete con una connessione a banda larga, senza limitazioni geografiche. Questo servizio è basato su contenuti video, con canali lineari (in diretta o in differita), e con la possibilità di aggiungere contenuti on Demand, accessibili gratuitamente o a pagamento. In rete è possibile identificare migliaia di offerte, anche italiane, editate da differenti tipologie di attori, con differenti logiche e modelli di business (Nardello & Pratesi, 2007).

Possiamo trovare:

- Operatori televisivi tradizionali (ad es. rai.tv, video.mediaset.it, la7.tv);
- Editori attivi in altri comparti dell'industria della comunicazione (stampa, radio...);
- Nuovi editori specializzati sulle Desktop-Tv;
- Nuovi aggregatori di canali e contenuti;
- Gestori di grandi portali Internet;
- Enti pubblici;
- Organizzazioni e aziende private con scopi formativi, promozionali, comunicativi o di vero e proprio business;
- Associazioni e realtà locali;
- Singole persone o piccoli gruppi che sviluppano Desktop-Tv con temi estremamente specifici.

⁵Dati estratti dal documento "Consultazione pubblica sullo schema di provvedimento concernente l'individuazione dei mercati rilevanti nell'ambito del sistema integrato delle comunicazioni. Allegato B alla Delibera n. 367/10/CONS.", da www.agcom.it

Le grandi potenzialità del Web, permettono alle Desktop-Tv di mettere a disposizione una ipoteticamente sconfinata offerta di contenuti (Nardello & Pratesi, 2007):

- trasmissioni live di canali televisivi o singoli contenuti/eventi (sia televisivi che esclusivi per il Web);
- playlist confezionate dall'editore, veri e propri palinsesti con sequenze rigide di programmazione;
- contenuti fruibili on Demand;
- servizi di Catch-up, nei quali l'editore rende disponibili i propri contenuti successivamente alla trasmissione sui canali tradizionali televisivi, eventualmente con finestre temporali limitate (3-7 giorni);
- possibilità per l'utente di creare una propria playlist di contenuti e di condivisione della stessa con gli altri utenti;
- possibilità di scaricare contenuti in modalità podcast;
- possibilità per l'utente di esprimere un voto o un giudizio sui contenuti;
- poter condividere il contenuto video in altri siti (blog, social network...);
- sezione con l'indicazione dei contenuti più visti e preferiti dal pubblico;
- apertura all'integrazione dell'offerta con contenuti prodotti dall'utente stesso (UGC – User Generated Content).

Dalla ricerca effettuata sulla situazione italiana, sono emersi i seguenti modelli di business (Mangiaracina et al., 2010):

- B2C advertising: è il modello più diffuso, associa la pubblicità al contenuto video che di solito poi viene reso disponibile gratuitamente allo spettatore. L'abbinamento del contenuto pubblicitario può avvenire in diverse modalità: attraverso banner, nell'intorno della parte dello schermo destinata alla riproduzione del contenuto; in pre-roll, ovvero la pubblicità viene visionata prima della riproduzione del contenuto stesso nella medesima area; infine inserendola direttamente nella programmazione lineare. Nella scelta va ben valutato il trade off fra l'efficacia e l'invasività dello spot. La centralità di questo modello sta nel creare produzioni video di alto valore per l'utente, promuovendo solo in maniera indiretta il prodotto pubblicizzato.
- B2C premium: questo modello prevede la sottoscrizione di un abbonamento o di una quota per la visione del singolo contenuto (pay-per-view). Questo modello è poco diffuso forse anche per la mancanza di un sistema di micropayment in Internet.
- CRM: la distribuzione di contenuti video segue vere e proprie strategie di marketing e CRM, per aumentare l'interazione e la comunicazione con i propri clienti. Lo studio di alcuni progetti ha dimostrato l'efficacia di questo modello.
- B2B: fornitori di contenuti, servizi e soluzioni per le Desktop-Tv.

Tutte queste opportunità fruibili con un semplice accesso ad Internet hanno fatto delle Desktop-Tv una vera e propria alternativa alla televisione classica. Il sogno di poter sfruttare le potenzialità della rete qui elencate comodamente sul divano di casa sta

spingendo l'industria televisiva verso una convergenza fra questi due mondi, racchiudendo all'interno dell'apparecchio Tv le possibilità del Web e la comodità del "vecchio" televisore.

1.3.3 Le Hand Tv

Le Hand Tv sono il risultato della concezione contemporanea "any-content, any-time, any-where", ovvero della possibilità per tutti gli utenti di accedere a qualsiasi contenuto, in qualsiasi momento e posto, anche se queste soluzioni sembrano più technology-push che market-pull (Shin, 2006). Queste Mobile Tv permettono di usufruire dei servizi televisivi attraverso tutti i device portatili, fra cui ovviamente quello più diffuso: il cellulare. La crescita di questo mercato è avvenuta a partire dal 2005 quando i broadcaster e alcuni content provider hanno deciso di investire in questa tecnologia. Alcuni buoni risultati sono stati riscontrati grazie anche all'evento dei Mondiali di calcio in Germania nel giugno 2006. Ora le due reti alla base dell'offerta (quella Dvb-h e quella cellulare) stanno vivendo in Italia dinamiche evolutive profondamente differenti. La rete cellulare continua a proporsi come piattaforma efficace anche per l'utilizzo di contenuti video, offrendo una gamma numerosa di servizi. L'affermarsi del paradigma del Mobile Internet e degli Application Store spinge molti attori del mondo video e Tv a giocare una partita in questo scenario. Non si riesce però ancora a trovare un modello di business interessante, in quanto un modello basato esclusivamente sui ricavi pubblicitari non sembra essere in grado di generare ricavi sufficienti per i molteplici player in gioco: dovrebbe essere raggiunto un numero molto più elevato di utenti per poter avere il necessario appeal e quindi alti ritorni pubblicitari (Windekilde & Falch, 2009). Il Dvb-h invece vive una situazione di stallo: spinto in Italia da un unico operatore, pur essendo molte le potenzialità di questa piattaforma, al momento non verranno colte se i player della filiera non troveranno il proprio ruolo per far decollare il mercato⁶.

Le Hand Tv hanno dunque i classici vantaggi legati alla elevata mobilità e interattività, ma viceversa offrono al momento pochi canali, i servizi pay sono alquanto cari e anche la qualità video è abbastanza modesta, inversamente proporzionale al numero di utenti che stanno guardando il programma.

La filiera non è molto diversa dalla classica televisione, a differenza che non sono i broadcaster a trasmettere i principali servizi, ma le società Telco.

1.4 EVOLUZIONE DELL'OFFERTA TELEVISIVA

L'offerta televisiva, così come i modelli di business adottati dai vari broadcaster, ha avuto una particolare evoluzione che è iniziata fin dai primi anni della televisione (Meisel, 2007). Fin dalla sua apparizione, il problema principale è stato quello di raccogliere

⁶ Analisi dello scenario presente nel rapporto "New Tv & Media: La crisi accelera la trasformazione", Osservatorio New Tv & Media, Politecnico di Milano, 2009.

denaro per il suo funzionamento e assicurare una qualche forma di rendimento. Sono state utilizzate inizialmente due soluzioni: una forma di finanziamento pubblico, ad esempio sotto forma di “canone”, o la pubblicità, cioè risorse finanziarie delle imprese che desiderano rendere visibili i loro prodotti all’interno della programmazione. Vi è un’ulteriore classificazione proprio in base alla modalità di raccolta dei fondi (Adda & Ottaviani, 2005): viene chiamata “televisione pubblica” quella finanziata attraverso il pagamento di una tassa per il possesso della televisione (il cosiddetto “canone”, soluzione adottata soprattutto nei paesi europei) o attraverso il contributo degli spettatori (negli USA), spesso non escludendo comunque la possibilità di ulteriori introiti pubblicitari; quando invece un canale televisivo si affida principalmente o esclusivamente alla vendita di spazi pubblicitari come sua primaria fonte di guadagno, si parla di “televisione commerciale”. È da sottolineare infatti quanto sia particolare la natura dell’output della televisione che, come la maggior parte degli altri Media, si caratterizza come “dual product market”. Il primo prodotto di un’emittente televisiva sono i suoi programmi. Il secondo prodotto generato dall’industria televisiva è l’audience, cioè i telespettatori che osservano i contenuti; l’accesso all’audience ha un prezzo che viene pagato appunto dagli inserzionisti pubblicitari.

Fino più o meno agli anni Ottanta esisteva uno scarso numero di canali televisivi; i player decidevano quali programmi offrire e in quali fasce orarie; spesso erano gli stessi broadcaster a produrre i contenuti trasmessi. I ricavi erano affidati esclusivamente alla vendita di spazi pubblicitari (se escludiamo i finanziamenti pubblici) e non vi era alcun pagamento da parte degli spettatori, escluso ovviamente l’acquisto del televisore, per l’accesso ai programmi. L’esiguo numero di canali (e solitamente ancora meno di attori, in quanto un player spesso controllava più di un canale) dava un considerevole potere contrattuale ai broadcaster; ogni canale infatti veniva seguito da un’elevata quantità di pubblico e questo fatto invogliava molte aziende a pubblicizzare i propri prodotti in televisione, rendendole disposte a spendere molto per l’acquisizione di uno spazio pubblicitario. Negli anni Ottanta, in particolare in America, e qualche anno più tardi nel resto del mondo, iniziò a diffondersi la televisione via cavo. Questa modalità presenta molti più canali rispetto alla televisione tradizionale e anche i contenuti trasmessi sono molto più specializzati; è in questo contesto che nascono i primi canali tematici. Il business model è diverso: oltre alla vendita di spazi pubblicitari, veniva infatti richiesta agli utenti una quota di iscrizione mensile. Negli anni Novanta la televisione analogica tradizionale e quella via cavo entrano in competizione con le prime trasmissioni satellitari, anch’esse basate su un’offerta multi-channel, con pochissima pubblicità (se non nulla) e un abbonamento pagato dai telespettatori. La moltiplicazione dell’offerta di contenuti, spinta dalla televisione via cavo prima e dal satellite poi, ha ovviamente fatto perdere potere ai canali tradizionali. La possibilità dunque di fruire di canali tematici e contenuti premium ha spostato l’attenzione di molti utenti verso queste nuove piattaforme, facendo “acquisire potere” all’utente nella scelta fra contenuti free con interruzioni pubblicitarie e contenuti premium a pagamento. Con il nuovo millennio anche alcune compagnie telefoniche entrano nel mercato offrendo contenuti televisivi attraverso banda larga (IpTv). La novità consiste nella possibilità di visione di contenuti on Demand, richiesti dal cliente quando ne ha voglia; è comunque un modello chiuso, in

quanto è sempre il provider a decidere quali contenuti mettere a disposizione. In questo caso, l'utente stipula un contratto a pagamento direttamente con la compagnia telefonica. Va ben sottolineato tuttavia che, a differenza delle esperienze di televisione terrestre (prima analogica, poi digitale) e satellitare, le società di Telco operanti nel settore non sono mai riuscite a costruire un modello di business capace di far decollare il mercato; anche per questo l'IpTv è sempre rimasta un contesto di nicchia rispetto al panorama delle offerte Tv. Negli anni successivi l'attenzione si è spostata alle potenzialità di Internet e in particolare alle Web Tv, nelle quali è possibile per il produttore di contenuti raggiungere lo spettatore senza per forza passare attraverso un broadcaster, realizzando in alcuni casi offerte on Demand sia pay-per-view sia gratuite basate solo sull'advertising (Meisel, 2007). La digitalizzazione del segnale, le influenze del Web sulla realtà televisiva e le convergenze che questi due mondi paralleli potrebbero avere in un non lontano futuro, hanno di nuovo spostato l'attenzione sull'evoluzione del "classico" televisore. Le nuove sfide dunque saranno da ricercarsi nelle proposte che i nuovi e i vecchi player offriranno ai telespettatori grazie alle recenti possibilità tecnologiche. Negli ultimi anni, infatti, oltre alla digitalizzazione del segnale, il mercato televisivo è andato incontro a cambiamenti e innovazioni che mai aveva dovuto affrontare nel più di mezzo secolo di vita precedente; queste trasformazioni probabilmente modificheranno anche l'offerta televisiva e i modelli di business dei principali attori del settore.

1.5 IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE

Esistono diverse tecnologie di trasmissione che permettono l'accesso ai contenuti televisivi. All'inizio tutte queste modalità erano di tipo analogico. Le principali sono tre (Adda & Ottaviani, 2005):

- Terrestre: è il più vecchio sistema di trasmissione che utilizza le Ultra High Frequency (UHF). Per ragioni tecniche, il numero di canali che può essere veicolato analogicamente è molto limitato; i canali analogici sono tipicamente accessibili gratuitamente da chiunque.
- Via cavo: per ricevere i contenuti serve essere connessi direttamente ad una rete cablata; questa tecnologia è però in grado di veicolare molti più canali. Si è diffusa principalmente nelle zone ad alta densità abitativa, per gli elevati costi di costruzione della rete.
- Satellite: si diffonde verso la fine degli anni Ottanta e, come per la televisione via cavo, riesce a trasmettere una quantità molto maggiore di canali rispetto al segnale analogico; per ricevere il segnale satellitare però è necessaria l'installazione di una parabola.

Ogni tecnologia ha i suoi vantaggi e i suoi svantaggi: il segnale analogico terrestre è facilmente ricevibile, anche con piccole antenne, ma la sua limitata larghezza di banda impedisce la nascita di numerosi canali e limita l'interattività; l'ampia larghezza di banda e l'alto potenziale interattivo rendono molto interessante invece la televisione via cavo, che però ha elevatissimi costi di costruzione della rete; il maggior vantaggio della

tecnologia satellitare è il costo inferiore di accesso al segnale, anche se presenta dei limiti per quanto riguarda l'interattività e la facilità di ricezione.

La digitalizzazione del segnale ha portato benefici a tutte le tecnologie, migliorandone le caratteristiche e segnando un deciso cambio di rotta rispetto alla Tv tradizionale con l'apertura verso nuovi ulteriori servizi. I principali vantaggi sono (Rangone et al., 2010; Toletti & Turba, 2009b; Adda & Ottaviani, 2005):

- un maggior numero di canali disponibili, grazie a tecniche di codifica di sorgente del segnale che permettono la riduzione (attraverso la compressione dei dati) circa a 1/6 della banda di frequenze utilizzate per la trasmissione di un canale;
- una migliore qualità immagine/audio, infatti il segnale digitale è meno soggetto alle interferenze e può veicolare contenuti video in 16:9 e audio con caratteristiche simili ai DVD e al Blu-Ray;
- la possibilità di programmi interattivi attraverso il semplice utilizzo del telecomando del televisore, come ad esempio la partecipazione a quiz oppure la possibilità di esprimere una propria valutazione in tempo reale;
- la possibilità di trasmettere in doppio/multiplo audio e quindi, per esempio, in multilingua;
- la possibilità di trasmettere in alta definizione.

All'interno poi di ogni piattaforma questi vantaggi vengono ulteriormente specificati. L'introduzione del digitale terrestre (DTT) permette di veicolare una quantità assai maggiore di canali, grazie alla possibilità di trasmettere anche più di sei canali sulla stessa banda di un singolo canale analogico. Il segnale viene tramutato in digitale grazie ad un set-top box o attraverso un televisore con ricevitore integrato. Grazie a questo "risparmio" di banda, è possibile accedere a più canali, in particolare televisioni locali. La digitalizzazione delle reti per la Tv via cavo comporta un non indifferente investimento da parte degli operatori: è molto costoso convertire la rete tradizionale con fibre digitali. Nonostante alcuni vantaggi, non si hanno così tanti incentivi come invece nel caso del passaggio dall'analogico al digitale terrestre. Il digitale satellitare infine permette un grande risparmio nei costi di trasmissione del segnale e inoltre dà la possibilità di trasmettere un numero maggiore di canali. Una particolarità di queste tecnologie è che, a differenza del DTT, la rete satellitare o via cavo è gestita solitamente da attori privati, che decideranno di convertire il segnale solo se l'investimento potrà essere favorevole e redditizio per il proprio business. Viceversa, il digitale terrestre verrà utilizzato primariamente per le televisioni pubbliche e commerciali, allargando il mercato a possibili nuovi player anche più piccoli e locali (Adda & Ottaviani; 2005).

Esiste comunque anche qualche inconveniente: il passaggio "forzato" al digitale obbliga i clienti a dotarsi di un set-top box o di una televisione di nuova generazione, richiede cioè da parte dell'utente finale un investimento di denaro, per l'acquisto del bene, e di tempo, per avere una certa familiarità con la nuova tecnologia. Inoltre, seppur in piccole zone, il DTT non è ricevibile ovunque sul territorio: in queste aree è dunque necessario dotarsi, se si desidera continuare a fruire dei servizi televisivi essendo il segnale analogico destinato a sparire, di una tecnologia alternativa come quella del satellite, con costi di

implementazione spesso superiori (Rangone et al., 2010). A tal riguardo è da rilevare la strategia adottata in Italia da Rai, Mediaset e Telecom Italia (La7): insieme hanno creato la società Tivù Sat S.r.l. per raggiungere proprio via satellite, con la programmazione in chiaro fruibile attraverso il digitale terrestre, tutto il territorio della penisola, anche in quelle zone che dopo lo switch-off non sarebbero state raggiunte dalla nuova tecnologia. Questo intervento ha alcuni scopi ben precisi: non obbligare di fatto la popolazione di queste aree a sottoscrivere contratti di televisione satellitare privata per continuare ad avere un servizio che nelle altre zone del paese è gratuito (a meno del pagamento del canone), discriminandoli rispetto al resto degli abitanti; evitare al momento i numerosi investimenti per coprire il 100% del territorio con la tecnologia del DTT; rendere fruibile via satellite tutta l'offerta dei tre player coinvolti, solamente all'interno del territorio italiano.

Come tutte le innovazioni, dunque, anche l'introduzione della trasmissione digitale comporta delle spese, oltre che per il cliente, anche per i player che devono sostenere alti costi di adattamento e di conversione del segnale. È da sottolineare inoltre che bisognerà sviluppare nel tempo nuove competenze legate ai mutati scenari di mercato. Pur intravedendo dunque notevoli vantaggi, è indubbio che l'introduzione di queste novità comporti anche l'assunzione di un notevole rischio da parte delle aziende coinvolte (Rangone et al., 2010).

1.5.1 La Digitalizzazione in Italia

L'Italia è sempre stato un paese principalmente "terrestre" (Adda & Ottaviani, 2005), intendendo che la quasi totalità della popolazione è sempre stata abituata a fruire dei servizi televisivi attraverso la tecnologia analogica terrestre; solo negli ultimi anni si sono avvicinati player su differenti piattaforme, in particolare con offerte di tipo premium, che hanno piano piano introdotto e diffuso anche la tecnologia digitale nel nostro Paese. Per quanto riguarda la piattaforma satellitare, all'inizio degli anni Novanta nacque Telepiù, la quale offriva in particolar modo la prima visione di numerosi film e la diretta delle partite del campionato di calcio di Serie A, arrivando gradualmente fino a 3 canali. Inizialmente le trasmissioni (prima in chiaro, poi crittografate) venivano trasmesse in analogico; solo nel 1996 Telepiù inizia ufficialmente le trasmissioni in satellitare e continuerà a farlo fino alla sua scomparsa dal mercato. Nel 1998 entra nello stesso scenario competitivo Stream, offrendo contenuti analoghi, sempre attraverso una tecnologia digitale satellitare. Dalla loro fusione nasce nel 2003 SKY Italia che ancora oggi opera nel settore (in particolare i suoi canali coprono la quasi totalità dell'offerta della piattaforma satellitare) adottando sicuramente un modello di business basato sugli introiti degli abbonamenti e non legato alla pubblicità. SKY rimane il leader della televisione satellitare, anche se nel 2009 la creazione della società Tivù Sat ha creato una reale alternativa (per di più gratuita, escluse le spese per le apparecchiature necessarie per la ricezione del segnale) nell'offerta satellitare. I broadcaster tradizionali italiani (Rai, Mediaset e La7 su tutti) hanno invece continuato a trasmettere fino a poco tempo fa (ovvero fino alla diffusione del DTT) esclusivamente in analogico offrendo contenuti free

e relegando i profitti alla vendita di spazi pubblicitari. Con il lancio ufficiale nel 2002, ma più realisticamente con l'inizio della transizione "obbligatoria" al digitale terrestre nel 2008 (Turi & Borroni, 2009), anche i player "analogici" hanno dovuto in parte rivedere i loro modelli di business; in particolar modo Mediaset ha deciso di giocare una partita importante anche nel settore premium e pay-per-view, ampliando l'offerta di canali, alcuni dei quali a pagamento. Anche La7 ha seguito in parte questa via, mentre Rai, player di proprietà pubblica, non entra al momento in questo business⁷, ma sfrutta le possibilità di banda del digitale per ampliare l'offerta free ed attirare un maggior numero di telespettatori; i suoi ricavi maggiori rimangono quindi legati esclusivamente all'advertising e agli introiti statali in seguito al pagamento da parte dei cittadini italiani dell'imposta sulla detenzione di apparecchi atti od adattabili alla ricezione di radioaudizioni, indipendente dalla reale fruizione o dalla volontà di fruire del servizio; il cosiddetto "canone" che serve a finanziare direttamente Rai. L'arrivo del digitale terrestre inoltre ha messo in luce molti altri broadcaster che ora vogliono giocare un ruolo più importante sullo scenario televisivo italiano. Nell'ambito pay ad esempio, è entrata anche la nuova nata Dahlia Tv. Le sue trasmissioni sono iniziate ufficialmente il 7 marzo 2009 ed offre i canali Calcio, Sport, Xstream, Explorer, Extra, Eros ed Adult. Per quanto riguarda le offerte IpTv, l'apripista è stata Fastweb, che nel marzo 2001 inizia a fornire un servizio di televisione per gli utenti raggiunti dalla propria rete cablata. All'inizio del 2003 poi offre i suoi servizi anche tramite la linea ADSL ampliando così il mercato raggiunto. Nel 2005 entra nello stesso scenario Alice Home Tv, offerta da Telecom Italia, oggi rinominata semplicemente IPTV. Dal 2007 sia Fastweb che Alice offrono tra i loro contenuti anche alcuni dei pacchetti premium della piattaforma satellitare SKY, acquistabili in modalità pay-per-view. Nello stesso anno entrano nel mercato sia Infostrada Tv, offerta da Wind, sia Tiscali Tv; quest'ultima però rimane nel mercato solo poco più di un anno: lanciata a metà dicembre 2007, il servizio viene sospeso il 31 dicembre 2008.

1.5.2 Principali player italiani nelle Sofa-Tv Digitali

Nelle Sofa-Tv digitali italiane operano diversi player, provenienti anche da settori differenti; vediamo infatti agire sullo stesso scenario competitivo sia i cosiddetti broadcaster tradizionali, cioè quelli provenienti dal mondo analogico, sia i broadcaster digitali, ovvero nati già nella nuova generazione. Inoltre si affacciano sempre con maggior insistenza le Telco, in particolare nell'offerta IpTv, e altri editori, che vogliono commercializzare i propri contenuti attraverso la televisione⁸.

⁷ Anche se nel "Piano industriale Rai 2010-2012" (disponibile all'indirizzo Web <http://www.affaritaliani.it/mediatech/rai110610.html>) vengono studiate le possibilità di sviluppo di canali specializzati anche a pagamento.

⁸ Elaborato da: "Le Tv Digitali fra crescita, sperimentazione e cambiamento", Osservatorio New Media & Tv, Politecnico di Milano, 2008; e da: "New Tv & Media: La crisi accelera la trasformazione", Osservatorio New Tv & Media, Politecnico di Milano, 2009

- **Broadcaster:** sono inclusi in questa suddivisione i broadcaster tradizionali (ad es. Rai, Mediaset e La7) che hanno da sempre trasmesso sulla televisione analogica, varcando le porte del digitale solo “costretti” dallo switch-off; broadcaster nato già digitale è invece SKY, che dalla fusione di Telepiù e Stream ha dominato e controlla tuttora il panorama italiano della Tv satellitare. Rai, Mediaset e SKY offrono i propri contenuti anche nei pacchetti IpTv offerti dalle Telco; Rai e Mediaset, seppur con qualche problema contrattuale, offrono anche alcuni dei propri programmi attraverso l’offerta satellitare di SKY. Queste ultime, in collaborazione con Telecom Italia (La7), per raggiungere al meglio le zone non coperte dal DTT, hanno fondato Tivù Sat, una nuova piattaforma satellitare gratuita che offre i principali canali digitali nazionali in chiaro.
- **Telco:** sono intesi i tre operatori nell’IpTv: Telecom Italia, Fastweb e Wind, che dal 21 gennaio 2009 hanno dato anche vita all’Associazione Italiana degli Operatori IpTv. Operano solamente all’interno di questa Sofa-Tv ed offrono, oltre ai canali dei broadcaster tradizionali, anche contenuti on Demand. Per il momento l’IpTv rimane un mercato di nicchia, ma le Telco potrebbero giocare un ruolo sempre più importante nel mercato dei prossimi anni in seguito a nuove interessanti proposte che fanno confluire l’esperienza Web nella Tv domestica, proponendo un modello non chiuso come l’attuale IpTv.
- **Editori:** questa categoria include tutti quegli editori non televisivi (principalmente stampa e radio) che con l’avvento della tecnologia digitale iniziano ad offrire alcuni contenuti sulle piattaforme DTT e Sat Tv. Sono ovviamente offerte molto limitate se poste a confronto con quelle dei broadcaster o delle Telco sull’IpTv, ma se valutate nell’ottica di visione multicanale e di ampliamento del portafoglio acquistano sicuramente maggiore interesse.

1.5.3 La Digitalizzazione in Europa

Anche in Europa la “rivoluzione digitale” ha cambiato il panorama della televisione. Entro la fine del 2012 sarà completato il passaggio alla nuova tecnologia per i principali paesi europei. Secondo alcuni studi Forrester⁹, nel 2014 più del 90% dei possessori di Tv dell’Europa Occidentale saranno connessi ad una piattaforma per la trasmissione digitale della Tv. Dopo il 2012, solo le Tv via cavo rimarranno parzialmente analogiche. Tuttavia, come è avvenuto nel corso dell’era della Tv tradizionale, il panorama della Tv dell’Europa non offre un’immagine omogenea: la distinzione tra paesi con “terrestrial Tv” e paesi con “cable Tv” permarrà, come anche la distinzione tra paesi con una vasta offerta pay e paesi in cui sarà presente solo l’offerta free-to-air.

La grande diffusione che il digitale terrestre avrà in tutta Europa porterà ad un deciso aumento della concorrenza nel mercato; proprio per questo difficilmente la Tv satellitare

⁹ www.forrester.com

riuscirà a conquistare ulteriori fette di mercato. Nel 2014, a switch-off terminati, il 31% delle case europee riceverà il segnale della Tv satellitare, rispetto al 30% del 2009: di fatto la diffusione di tale tecnologia rimarrà pressoché invariata. Questo è in linea anche con lo studio effettuato da Adda e Ottaviani (2005), che ha evidenziato come la regolamentazione dello switch-off dall'analogico al digitale ha inevitabilmente operato quasi come pubblicità per la tecnologia terrestre. Variabili come prezzo o qualità poco influenzano la scelta dell'utente; allo spegnimento della Tv tradizionale analogica sembra scontato per l'utente dotarsi semplicemente di un set-top box per la ricezione del segnale digitale o approfittare dello switch per cambiare televisore e comprare un apparecchio con decoder integrato. In realtà, tutte le offerte satellitari o cablate (compresa l'IpTv) permettono l'accesso ai canali che siamo sempre stati abituati a vedere. In particolare, la scelta di definire una data precisa di switch-off accelera questa migrazione, "pubblicizzando" ancora di più il passaggio al semplice digitale terrestre senza prendere in considerazione altre piattaforme. Nel mercato europeo della pay Tv, gli studi Forrester sottolineano anche che la Tv satellitare avrà grosse difficoltà nei paesi "cable Tv" a raggiungere i numeri della Tv via cavo e dell'IpTv, malgrado un crescente appeal dovuto alle offerte in HD. Nel mercato free-to-air, invece, la Tv satellitare sarà semplicemente complementare alla DTT come piattaforma ideale per le Tv secondarie, specialmente nei paesi caratterizzati dalla "terrestrial Tv", o per coprire quelle zone mal servite dal segnale digitale terrestre.

Nei mercati in cui la penetrazione della cable Tv è alta e in cui i broadcaster sono meno coinvolti nello sviluppo e nella diffusione della DTT, tuttavia, la Tv via cavo perderà quote di mercato, sia nei confronti dell'IpTv (soprattutto nei paesi con una vasta diffusione della connessione broadband) che nei confronti del DTT, il quale sostanzialmente continuerà a rappresentare l'offerta multicanale free. Secondo le previsioni, il 32% delle case europee sarà connesso ad una cable Tv nel 2014, ovvero la stessa percentuale del 2009 - anche questo in linea con Adda e Ottaviani (2005). Tuttavia, la quota di mercato relativa ai possessori di digital cable Tv raddoppierà tra il 2009 e il 2014, raggiungendo il 22%. L'IpTv rimarrà per tutto il periodo di riferimento una nicchia del mercato, con solo il 10% del totale delle Tv in uso in Europa nel 2014.

CAPITOLO SECONDO

ANALISI DEL MERCATO TELEVISIVO

Per comprendere al meglio l'area di business nella quale vogliamo approfondire la nostra ricerca, in questo capitolo vedremo come le imprese si muovono all'interno del mercato televisivo. Tenendo ben presente i trend di convergenza dei diversi "mondi Tv" e le nuove tecnologie che si affacciano sul mercato, verranno trattati i principali modelli di business utilizzati e quelli che potranno svilupparsi nel prossimo futuro, analizzeremo la competizione nel settore e effettueremo un'analisi strategica dello scenario complessivo, sia del mondo Sofa-Tv che delle Desktop-Tv, concludendo con la mappatura della catena del valore dell'intera industria.

2.1 I MODELLI DI BUSINESS

I sistemi di Media (tradizionali e New) operano in un contesto complesso, in quanto: domanda e offerta non sono facilmente definibili; ciascun mezzo presenta caratteristiche particolari; il mercato relativo al singolo canale di comunicazione è strettamente collegato agli altri (Mangani, 2005). Molti Media (fra cui sicuramente la televisione) operano in "dual product markets": da un lato, i mezzi di comunicazione vendono i contenuti ai consumatori (lettori, telespettatori, ecc.); dall'altro, vendono spazio o tempo pubblicitario alle imprese che vogliono promuovere i loro prodotti; in realtà ciò che viene venduto alle imprese è "l'accesso" a un certo numero e tipo di consumatori. La pubblicità influenza quindi in maniera decisiva il funzionamento dei mercati. Anche fra Media tradizionali e New Media quindi sussiste una forte competizione per lo "share of time" degli utenti e per lo "share of advertising" degli investitori pubblicitari (Toletti & Turba, 2009a; Godes et al., 2008; Mangani, 2005).

In particolare, il vecchio mercato delle televisioni tradizionali commerciali può essere così sintetizzato:

<i>Caratteristiche del mercato</i>	<i>Operazioni dell'impresa</i>	<i>Fattori dinamici</i>
Scarso legame con l'ambito geografico	Moderati costi fissi	Debole ciclicità della performance finanziaria
Barriere all'entrata di tipo legale (altre barriere all'entrata abbastanza alte)	Elevati costi totali	Medio-forti minacce dalle nuove tecnologie
Imprese grandi e medie	Bassi costi di distribuzione	Basso potenziale di crescita

Alta elasticità della domanda di pubblicità	Moderati costi di marketing	
Forte coinvolgimento del settore pubblico	Nessun costo variabile	
Alta elasticità della domanda dei consumatori (telespettatori)	Limitate strategie di mercato e di prodotto	

Tabella 1: Scenario del mercato televisivo tradizionale
(fonte: elaborazione personale a partire da Mangani, 2005)

Nell'ultimo periodo, con l'avvento delle New Tv, alcuni fattori invece sono radicalmente cambiati:

- le televisioni locali (anche unendosi fra loro) hanno incominciato ad avere una maggior importanza;
- le barriere all'entrata (seppur ancora elevate) non sono più così alte come in passato, grazie al Web e al DTT in particolare: per questo motivo, non solo grandi aziende si affacciano a questo mercato;
- crescono i costi legati al marketing e assume sempre maggior importanza la scelta di ottimali strategie di mercato per poter difendersi di fronte ad una crescente concorrenza; strategie multi-canale e multi-piattaforma sono piuttosto comuni;
- si sono concretizzate le forti minacce delle nuove tecnologie che hanno aperto la possibilità a nuovi player, ma anche ad attori di altri settori, di affacciarsi al mercato delle Tv;
- alto potenziale di crescita e mercato in continua evoluzione, dopo anni di relativa calma.

In seguito a questa rivoluzione, anche i meccanismi strategici, le policy aziendali e i modelli di business dei vari player del settore hanno subito molti cambiamenti.

Innanzitutto definiamo cosa intendiamo per modello di business, aiutandoci con la seguente affermazione (Poel et al., 2007):

“A description of how a company or a set of companies intends to create and capture value with a product or service. A business model defines the architecture of the product or service, the roles and relations of the company, its customers, partners and suppliers, and the physical, virtual and financial flows between them.”

Il prodotto offerto dunque non è dissociato dall'idea di business che l'azienda intende seguire; la struttura aziendale, i suoi clienti e i suoi fornitori, i suoi partner e il suo posizionamento sul mercato sono influenzati dalla modalità in cui intende conquistarsi profitti e vantaggi competitivi. Questo vale ovviamente anche nel caso delle aziende operanti nelle New Tv, in Italia e nel mondo.

Attraverso l'analisi dei business model dei principali player è possibile esplorare ed analizzare i cambiamenti che un mercato sta vivendo e notare come gli attori reagiscono a queste nuove sfide che il settore richiede (Poel et al., 2007).

Gli attori operanti nel settore televisivo hanno principalmente due macro-possibilità: offrire gratuitamente i contenuti al proprio pubblico, ottenendo profitti esclusivamente dalla vendita di spazi pubblicitari, oppure richiedere un pagamento direttamente agli spettatori per poter accedere ai contenuti. In questo modo vengono delineati i cosiddetti canali free, differenziati dai canali premium. Nel primo caso le aziende propongono contenuti gratuiti, facendo però “pagare” agli spettatori un tempo (la visione degli spot pubblicitari) di attesa o di interruzione all’interno del contenuto o fra un contenuto e il successivo. In questa maniera, vengono soddisfatte le due principali necessità che costituiscono questo modello di business: la promozione dei prodotti delle aziende di fronte ad un vasto pubblico e la necessità di intrattenimento e informazione dei telespettatori. Nel secondo caso invece i player richiedono una quota di accesso ai consumatori (sotto forma di abbonamento, solitamente mensile, o servizio pay-per-view, cioè l’acquisto di un singolo programma anche fino a pochi istanti dall’inizio dello stesso) per poter usufruire del contenuto; questa offerta, chiamata infatti premium, è solitamente di maggior pregio rispetto a quella dei canali free, con una notevole limitazione, se non addirittura assenza, di interruzioni pubblicitarie.

Va qui inserita una piccola puntualizzazione: il prodotto Media ovviamente è progettato, realizzato e distribuito per soddisfare i bisogni di informazione, svago e formazione della popolazione a cui si rivolge. Questa popolazione può assumere due configurazioni, entrambe molto importanti sotto diversi punti di vista: i consumatori e l’audience. Nonostante la tendenza nel linguaggio comune ad usare i due termini come se fossero intercambiabili, le differenze tra i due concetti sono rilevanti, influenzando il modo di misurare e comprendere le attività ad essi correlate. I consumatori sono persone o imprese che acquistano e consumano qualcosa pagando un prezzo monetario. Gli individui che acquistano abbonamenti alla televisione satellitare o che comprano lettori CD, giornali, riviste, pagano un biglietto d’ingresso al cinema, un abbonamento ad una agenzia di stampa o ad una newsletter finanziaria riservata o altro, sono chiaramente consumatori nella misura in cui pagano un prezzo. Il termine audience, che è sinonimo di pubblico, si riferisce a chi consuma un prodotto Media indipendentemente dal fatto che lo abbia acquistato o meno, o che ne abbia pagato un prezzo per poterlo usufruire; da qui le indagini che misurano le audience dei programmi televisivi e delle radio, i navigatori di Internet, i lettori dei giornali, che servono agli investitori pubblicitari per misurare i contatti possibili e valutare l’eventuale costo di pubblicità per contatto. Si pone allora un problema non secondario: alcuni prodotti Media sono in ogni caso gratuiti, non dando quindi luogo alla figura del consumatore sopra descritta; nel nostro caso possiamo pensare facilmente alle televisioni commerciali (quelle pubbliche prevedono in ogni caso il pagamento di un canone). Ma questi Media sono davvero gratuiti? Essi, come già accennato, in realtà consumano il tempo dello spettatore e lo vendono sul mercato pubblicitario. Tempo che lo spettatore pagherà indirettamente nel prezzo dei prodotti dell’investitore pubblicitario. Non solo, lo spettatore nello scegliere la visione o la navigazione rinuncia ad altri usi del proprio tempo che potrebbero portargli reddito; in questo caso, egli paga un costo opportunità. La misura dell’audience per il settore televisivo (in particolare quello free) è quindi di grande importanza, giacché sulla loro base gli investitori pubblicitari valutano le loro scelte di investimento, mentre i

broadcaster calcolano la quantità e il prezzo della loro offerta di spazi pubblicitari (Celata, 2008).

I cambiamenti e le innovazioni dovute all'evoluzione tecnologica e alla rivoluzione messa in moto da Internet hanno portato poi alla costruzione di modelli misti, basati sia sull'advertising sia sul pagamento da parte degli utenti; questi modelli vengono definiti "freemium". Seguendo un po' la filosofia suggerita da Kosturiak (2010) secondo la quale, in contesti di mercato dinamici e in evoluzione, quando si hanno due opzioni bisogna sceglierle entrambe, il termine "freemium" è infatti creato combinando i due nomi dei macro-modelli di business: "free" e "premium". Esso consiste nell'offerta di servizi di base gratuiti, affiancati da altri contenuti, funzioni o servizi di maggior valore e interesse, disponibili invece a pagamento. Questo modello di business è stato utilizzato inizialmente da alcune società di servizi Web, ma è stato definitivamente battezzato da Fred Wilson, partner investitore di Twitter:

"Give your service away for free, possibly ad supported but maybe not, acquire a lot of customers very efficiently through word of mouth, referral networks, organic search marketing, etc., then offer premium priced value added services or an enhanced version of your service to your customer base¹⁰".

Questa modalità può essere utilizzata anche per offerte televisive: alcuni contenuti sono visibili gratuitamente, mentre altri programmi di maggior valore vengono erogati solo in seguito a pagamento. A prescindere dalla scelta dei modelli di business, comunque, è da evidenziare che sia i canali free che la proposta pay, come anche le proposte "freemium", competono nello stesso mercato, sia per quanto riguarda gli spettatori, sia per i contenuti, sia per l'advertising.

2.2 LA COMPETIZIONE NEL MERCATO TELEVISIVO

I confini dell'industria televisiva non sono più così chiari come un tempo (Mangiaracina et al., 2010; Poel et al., 2007; Rangone et al., 2010; Toletti & Turba, 2009b); la ricerca di nuove vie di profitto e di nuovi metodi per creare valore per l'utente finale è necessaria per potersi confrontare con i vari player. Gli stessi New Media entrano in conflitto con i Media tradizionali e non solo (Toletti & Turba, 2009b). Broadcaster, produttori di contenuti, attori Internet-based, operatori telefonici, sono tutti in competizione per gli stessi utenti. Questo ampliamento del campo di battaglia porta principalmente verso due nuovi scenari: innanzitutto l'aumento della competizione (in particolare per quei player che operavano in mercati monopolistici o oligopolistici) con attori che non fanno parte direttamente dello stesso mercato (ad esempio Telco e Tv); in seguito a ciò, anche la politica dei prezzi è fortemente influenzata dalle esternalità che i vari player possono sfruttare lavorando in mercati e settori differenti. Possiamo quindi ipotizzare tre scenari competitivi per quanto riguarda le New Tv (Poel et al., 2007):

¹⁰ Citazione da: en.wikipedia.org/wiki/Freemium

- Competizione Intra-piattaforma: esiste fra i player che offrono all'interno della stessa piattaforma contenuti diversi ma con l'obiettivo di conquistare gli stessi clienti (ad esempio Rai e La7 sul DTT);
- Competizione Inter-piattaforma: esiste fra le diverse piattaforme (ad esempio DTT, Sat Tv, IpTv) che con contenuti differenti (ma non è sempre vero, in quanto spesso molti canali sono ormai multiplatforma) raggiungono gli stessi spettatori ma con tecnologia diversa;
- Competizione fra mercati: quando la competizione per gli stessi utenti avviene fra player di mercati differenti, con terminali e modalità di fruizione altrettanto differente, come nel caso delle Sofa-Tv, Web-Tv e Hand-Tv.

A prescindere però dalla piattaforma utilizzata dalle New Tv, il mercato di questo settore è caratterizzato da tre “nodi” di competizione (Adda & Ottaviani, 2005):

- Upstream market: in questa fase gli operatori competono per l'ottenimento di contenuti dai Content provider, in particolare dei contenuti premium. Contenuti esclusivi e a volte rivendibili hanno un valore più alto, come ad esempio le dirette di qualche evento sportivo o la prima visione di un film o di una serie televisiva. Il successo in questo “nodo” è di fondamentale importanza per i due successivi;
- Wholesale market: chi è riuscito ad ottenere i diritti di contenuti particolarmente interessanti (e di conseguenza onerosi) può negoziare con altri player l'accesso a quegli stessi contenuti, da un lato ottenendo il rientro (almeno in parte) dello sforzo economico sostenuto nell'acquisto iniziale dei diritti, dall'altro definendo le regole della cessione e dell'accesso a tutto (o parte) del contenuto;
- Retail market: in questo “nodo” gli operatori competono per l'attrazione degli spettatori, attraverso le caratteristiche del prodotto offerto e in base al prezzo richiesto in caso di un offerta pay. Spesso le offerte a pagamento comprendono una serie di canali di base, comuni a tutti i consumatori, mentre per l'accesso ad alcuni canali tematici particolari con contenuti premium viene richiesta un'ulteriore quota.

A questi tre mercati, ne va aggiunto un quarto, che possiamo chiamare Advertising market, nel quale gli operatori, in particolare quelli che offrono canali free, si contendono le aziende interessate a pubblicizzare i propri prodotti. Questo ulteriore punto di competizione, rispetto alla definizione precedente rivolta anche ai player dell'offerta pay, è figlio della caratteristica del mercato televisivo commerciale che già abbiamo riscontrato, ovvero di essere un “dual product market”, di offrire cioè come output non solo contenuti ai telespettatori, ma anche spazi pubblicitari alle aziende, o meglio, visibilità ad un pubblico di ipotetici consumatori. Il successo nel Retail market (influenzato a sua volta dai precedenti due) ha sicuramente un'enorme peso su quest'ultimo mercato, in quanto è facilmente intuibile che uno spazio pubblicitario visionato da un maggior numero di telespettatori sarà tendenzialmente venduto ad una cifra maggiore. Va anche sottolineato però come fra il Retail market e l'Advertising market serva trovare il giusto punto di equilibrio (che sarà differente a seconda che si

tratti di televisione nazionale, commerciale o a pagamento): infatti esiste un lampante trade-off che porta solitamente all'aumento del numero di spettatori in caso di bassa invasività e numerosità del mondo pubblicitario, mentre viceversa un elevato affollamento di spazi pubblicitari può distruggere l'attrazione degli spettatori.

A valle di queste classificazioni è interessante notare come il collo di bottiglia sia comunque a monte (Adda & Ottaviani, 2005), ovvero nell'Upstream market: la disponibilità di contenuti esclusivi o interessanti per il pubblico influenza tutte le fasi di competizione successive. È quindi nell'acquisto e successivamente nell'offerta di prodotti di successo che l'industria televisiva deve e dovrà sempre maggiormente investire.

2.3 ANALISI STRATEGICA

2.3.1 Sofa-Tv: le cinque forze di Porter

La struttura del settore solitamente determina lo sviluppo competitivo e ne delinea la redditività. L'esame delle principali caratteristiche strutturali di ogni settore e delle loro interazioni consente di prevedere i comportamenti probabili e i conseguenti livelli di redditività. Uno strumento molto diffuso per la classificazione ed analisi delle caratteristiche di settore è quello sviluppato da Michael Porter della Harvard Business School. Porter afferma che la redditività di un settore è determinata da cinque forze competitive: la concorrenza interna al mercato, il potere contrattuale dei fornitori, il potere dei clienti, le minacce di possibili nuovi entranti e di possibili prodotti sostitutivi. Secondo il modello, l'attrattività di un'area di business è inversamente proporzionale al grado di competizione allargata, dove per attrattività di un'area di business si intende la profittabilità media tra tutte le imprese che operano in quel settore e per competizione allargata si intende il prodotto congiunto delle cinque forze che concorrono a determinare l'area di business.

Volendo analizzare il mercato televisivo attraverso questo approccio, è facile notare come questo sia un settore in cui la concorrenza e la competizione sono molto forti (Landers & Chan-Olmsted, 2004). Alcuni nuovi entranti hanno superato le barriere all'ingresso e hanno iniziato a sottrarre percentuali di mercato (e di audience) ai canali più conosciuti, soprattutto grazie al passaggio al digitale, anche se in Italia il settore rimane ancora saldamente concentrato nelle mani di pochi player. I prodotti sostitutivi, grazie agli avanzamenti della tecnologia, sono arrivati ad offrire le stesse funzioni della televisione tradizionale. Inoltre, il potere contrattuale dei fornitori di contenuti è cresciuto notevolmente in seguito ad una forte integrazione verticale, mentre i consumatori (influenzando quindi nel lungo periodo la vendita di spazi pubblicitari) hanno cambiato il loro stile di vita e il loro utilizzo dei Media, alternando l'utilizzo della televisione con altri canali di informazione e intrattenimento.

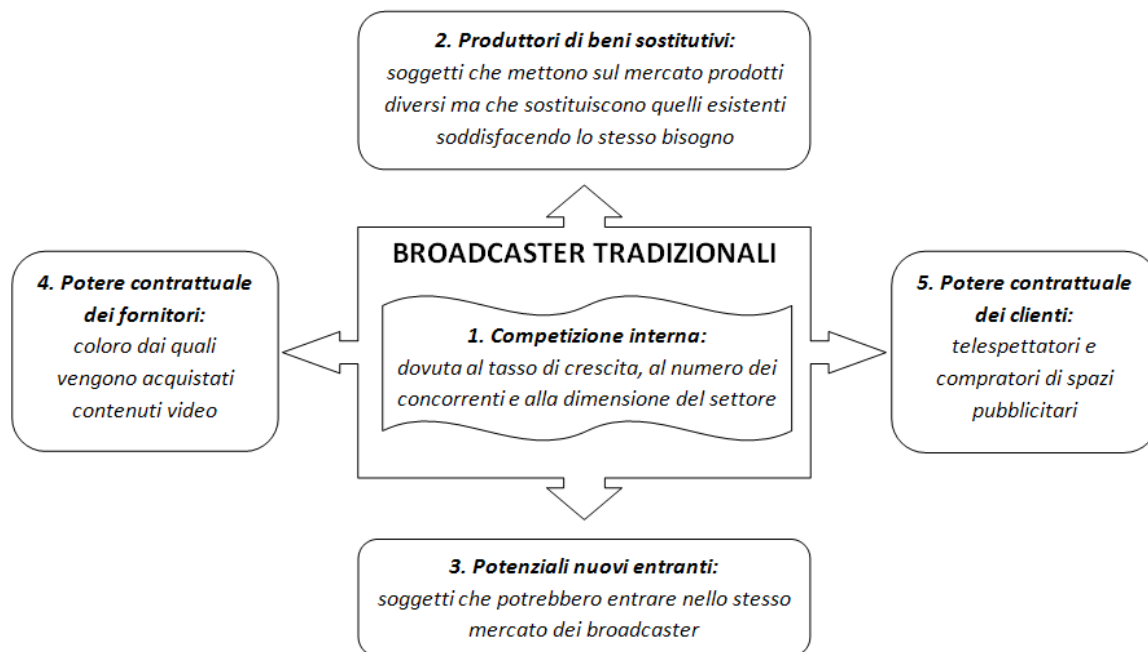


Figura 4: Modello delle cinque forze di Porter per il mercato dei broadcaster tradizionali
(fonte: elaborazione personale)

1. La concorrenza interna al mercato

Il livello di redditività di un mercato è influenzato dal livello di competizione interna fra i player che si sono già affermati. La concorrenza può essere studiata analizzando i seguenti fattori: la concentrazione, la diversità dei concorrenti, la crescita del mercato, le barriere all'uscita e le condizioni di costo.

Esaminiamo ognuna di queste componenti nel mondo italiano delle Sofa-Tv.

- **Concentrazione e somiglianza delle imprese:**
Il mercato televisivo italiano è caratterizzato da una elevata concentrazione, con la quale intendiamo l'ammontare di quote di mercato considerevoli detenute dai principali operatori in rapporto al totale. L'elevata concentrazione del settore si giustifica con la presenza di barriere all'entrata difficilmente superabili. Il mercato è dominato da tre imprese Rai, Mediaset e SKY con modelli di business e target di clientela molto diversi che si spartiscono praticamente più del 95% del mercato (inteso come raccolta pubblicitaria + offerte pay/canone): alto livello di concentrazione con quote di mercato più o meno uguali. Inoltre si sta registrando una crescita della concorrenza sulla pubblicità, sulle promozioni e sulla tecnologia. Nell'ambito della raccolta pubblicitaria, la competizione è molto forte soprattutto fra Rai e Mediaset, per quanto riguarda la loro offerta free-to-air, mentre SKY e le altre tv giocano un ruolo alquanto marginale. Nello scenario pay, Mediaset ultimamente ha adottato una strategia di prezzi molto aggressiva nei confronti di SKY per quanto riguarda le offerte di cinema e calcio; anche sul piano tecnologico,

Rai e Mediaset hanno addirittura collaborato (assieme a Telecom Italia Media che controlla La7) per la nascita di Tivù Sat, piattaforma satellitare che fornisce tutti i programmi in chiaro del digitale terrestre e che copre anche quelle parti del territorio non raggiunte dal segnale, che altrimenti avrebbero dovuto abbonarsi forzatamente a SKY per avere nuovamente il servizio televisivo.

- Tasso di crescita del mercato

Negli ultimi anni ci sono stati segnali negativi per colpa della crisi che ha colpito sostanzialmente la raccolta pubblicitaria. Il mercato pay invece è in espansione (Sky stazionario, mentre Mediaset guadagna), lontano dall'essere saturo. Vi è una forte evasione per quanto riguarda il pagamento del canone (il 41% delle famiglie italiane non paga il canone secondo una ricerca KRLS Network of Business Ethics di agosto 2010); questo dato in crescita negli ultimi anni frena le entrate Rai e fa sì che la pressione sul mercato pubblicitario della Tv di Stato sia maggiore.

- Barriere all'uscita

Gli investimenti sono molto elevati, legati sia alla tecnologia, che oltretutto è specializzata, che alla quota di contenuti autoprodotti. Questi investimenti dedicati intrappolano le aziende all'interno del mercato. Inoltre i principali player difficilmente usciranno dal mercato in quanto Rai è banalmente la Tv nazionale di Stato, mentre sia Mediaset che Sky Italia presentano forti sinergie di portafoglio con le altre aziende delle holding controllanti (rispettivamente Fininvest S.p.A. e News Corp.).

- Condizioni di costo

La produzione di audience comporta dei costi per l'acquisizione dei fattori produttivi. Le due principali voci di costo dell'attività televisiva sono: i costi di trasmissione e l'acquisto o la produzione dei programmi da inserire nei palinsesti della programmazione quotidiana. I costi di trasmissione comprendono, oltre a tutta la rete dei trasmettitori e ripetitori, principalmente l'acquisto delle frequenze per un canale e le immobilizzazioni tecniche degli impianti di ripresa e di registrazione dei programmi. La maggior parte di queste attività si traducono in costi fissi irrecuperabili avendo una destinazione molto specifica e non essendovi un "mercato dell'usato" che consenta di liquidarle a un prezzo adeguato in caso di uscita dal mercato. Per le trasmissioni via satellite, oltre all'affitto di una quota della disponibilità del satellite si aggiungono altri oneri imposti dalle agenzie di monopolio nazionale delle telecomunicazioni del paese trasmittitore. I costi del sistema di trasmissione IpTv sono invece influenzati dalla necessità di avere una rete broadband ed una piattaforma tecnologica dedicata al servizio. Il costo di una trasmissione televisiva è indipendente dal numero di spettatori effettivamente raggiunti, dato il livello fisso di investimenti nella diffusione e nella ricezione del segnale che è identico per tutti i programmi: i costi marginali non aumentano se crescono i telespettatori. I costi fissi di produzione che si sostengono per i programmi a utilità ripetuta sono ammortizzabili in un certo periodo di tempo (tali costi rappresentano una sorta di "scorta di prodotto" utilizzabile solamente dalla rete che ne possiede i diritti di esclusiva). I programmi a utilità non ripetuta

generano invece dei “sunk cost” (costi affondati) molto elevati. In un’industria ad alta intensità di lavoro, l’andamento dei costi nel tempo è caratterizzato da una costante crescita dovuta agli elevati costi del lavoro. La concorrenza tra le reti televisive causa, oltre all’aumento dei prezzi degli spettacoli acquistati, la crescita dei costi relativi alle collaborazioni esterne: la scarsità e la non riproducibilità del talento creativo umano comportano il sorgere di rendite assai cospicue che debbono essere pagate nella forma di compensi contrattuali alle star o alle figure artistiche delle trasmissioni (gli attori e i presentatori, sulla base delle loro capacità o dell’affezione al pubblico, sono in grado di ridurre il rischio d’insuccesso dei programmi e di ottenere nei loro programmi un’elevata audience). Al continuo lievitare dei costi variabili non corrisponde un incremento della produttività, data la natura stessa del prodotto comunicativo, che non permette contrazioni dei tempi produttivi e delle unità lavorative. Mentre il successo di una produzione industriale in serie abbatte i costi, perché a parità di investimento vengono prodotte più quantità, una produzione televisiva con un’elevata audience provoca l’aumento dei costi del personale che ha determinato quel successo. Il costo effettivo varia in funzione delle diverse tipologie di prodotti: le forti differenze sono dovute alla diversità nella quantità e nella qualità di input impiegati. Una puntata di un varietà televisivo costa mediamente 600 mila euro; produrre fiction costa molto di più. Una quota rilevante dei costi è determinata dai compensi per le figure professionali dei vari programmi mentre la componente strettamente tecnica della produzione incide mediamente per il 15-20% sui costi complessivi di una produzione televisiva. Negli ultimi anni i palinsesti televisivi hanno visto il moltiplicarsi di talk-show e di giochi/spettacoli, che hanno costi molto ridotti (dai 25 ai 50 mila euro per ora) rispetto agli introiti pubblicitari garantiti per l’alta audience prodotta. Per controbilanciare la crescita dei costi e per massimizzare l’efficienza degli investimenti in tecnologie consolidate, le imprese televisive hanno allargato il proprio portafoglio prodotti (multimedialità) e hanno cercato di espandersi verso nuovi mercati. La copertura del mercato internazionale permette di raggiungere le economie di scala necessarie alle nuove produzioni: tutto ciò ha consentito l’allargamento dei mercati di sbocco con costi marginali distributivi molto contenuti. La maggior parte dei gruppi televisivi ha investito sul core business, ha stretto alleanze e ha effettuato coproduzioni sovranazionali: si è trattato in molti casi anche della ricerca di sinergie produttive e commerciali. I fattori che permettono di ottenere una diminuzione dei costi con una maggiore dimensione di impresa (perseguendo cioè economie di scala) si trovano anche nella produzione dei programmi televisivi. La produzione seriale in televisione per realizzare contemporaneamente diverse scene di una stessa serie o per riutilizzare più volte le stesse scenografie, contribuisce ad abbassare i costi orari rispetto ad un film unico. Le reti a copertura nazionale, dato l’ampio bacino di utenza, possono raccogliere maggiore audience e di conseguenza più elevati investimenti pubblicitari: inoltre, disponendo di più reti si può sfruttare un maggior turnover dei programmi. Sul mercato pubblicitario un’ampia base di prodotto offre molti vantaggi in quanto agevola la politica degli sconti (sui volumi) e permette variegata combinazioni

commerciali: i singoli contratti pubblicitari hanno normalmente un importo elevato e questo riduce l'incidenza relativa delle spese di vendita. L'esigenza invece di ridurre i rischi e la possibilità di sfruttare economie di varietà sono i due fattori che spingono alla diversificazione produttiva attraverso un ampliamento delle tecnologie adottate e della tipologia dei prodotti offerti. Una stessa idea di successo può essere sfruttata su tutte le reti di distribuzione disponibili (stampa, tv, cinema), per accedere al maggior numero di fonti economiche (pubblicità, telespettatori, consumatori): in una logica del genere più canali distributivi si gestiscono maggiore è il profitto. Di qui viene lo stimolo a controllare il maggior numero di fasi della valorizzazione di un programma televisivo: in questo modo l'intero ciclo di produzione di un prodotto televisivo è oggi adeguato alle diverse forme di utilizzo distributivo. Anche l'integrazione verticale è uno strumento utilizzato dalle aziende per ridurre i costi di transazione. Attraverso tale processo, l'impresa televisiva infatti riduce l'incertezza e la dipendenza da altri soggetti intermediari assicurandosi un flusso continuo di programmi e la possibilità di distribuire il segnale. Inoltre rende più difficile l'entrata di altre televisioni e aumenta il controllo sul mercato, aumentando il proprio potere contrattuale nei confronti dei concorrenti. La produzione e l'assemblaggio di programmi televisivi rispondono a rilevanti economie di varietà per l'uso congiunto di impianti e risorse e per il miglior sfruttamento ripetuto dei programmi. Con l'integrazione verticale, le imprese televisive coordinano meglio la produzione, le decisioni di marketing e i prezzi grazie alla maggiore efficienza dovuta alla possibilità di prendere decisioni congiunte sulla produzione e sulla distribuzione: inoltre, controllando tutti i passaggi della lunga catena operativa, che vanno dall'ideazione alla consegna finale, si eliminano gli intermediari e si incorpora valore. Tutte le grandi reti televisive hanno anche portato al loro interno l'attività di raccolta pubblicitaria attraverso la costituzione di concessionarie che fanno parte degli stessi gruppi televisivi.

2. Minaccia di possibili prodotti sostitutivi

I prodotti sostitutivi sono quei beni che soddisfano la stessa esigenza dell'articolo in questione. In questo caso l'esigenza è quella di intrattenimento tramite di contenuti video. È naturale che all'aumentare della presenza sul mercato di prodotti che possono sostituire il bene originale, il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare scende. Come prodotti sostitutivi alle Sofa Tv possiamo considerare sia le Desktop che le Hand Tv.

Al momento, seppur in crescita e in piena trasformazione, questi fenomeni rappresentano una quota del tutto marginale nel mercato delle New Tv italiane, pur esistendo esempi a livello mondiale che sono riusciti ad affermarsi come alternativa alla classica Sofa-Tv, primo fra tutti Hulu nel mercato americano. SeeSaw e altre iniziative stanno provando in maniera analoga a creare un mercato europeo.

Pur affermando che, al momento, queste modalità innovative di fruire contenuti video non costituiscono una forte minaccia essendo per formati, modalità ed occasioni di fruizione molto diverse dalla Sofa-Tv, tuttavia in futuro si può prevedere che

parteciperanno anche loro in modo sempre più competitivo allo share of advertising ed allo share of wallet del consumatore, incidendo quindi sul prezzo di questi servizi, soprattutto se queste realtà nate in rete (Hulu, SeeSaw...) riusciranno ad arrivare sul televisore domestico attraverso le Connected Tv e i decoder universali.

Sono proprio queste piattaforme di nuova generazione, fra i quali, oltre alle Connected e ai Set top box "ibridi", possiamo annoverare gli eBook, le console giochi collegabili alla rete e l'iPad, sebbene ancora marginali, che invece rappresenteranno in un futuro non troppo lontano ulteriori canali di fruizione dei media digitali diversi da quelli più tradizionali (Tv, Pc e telefoni cellulari) e che potrebbero mettere in crisi, con piattaforme aperte e non solo "walled garden", il sistema tradizionale governato in particolar modo dai broadcaster.

Già grandi player, Google ed Apple su tutti, stanno muovendosi verso questo mondo posizionandosi prepotentemente all'interno della catena del valore televisiva. Nel 2011 entrambi questi player usciranno anche in Europa con le loro offerte.

A fronte di queste considerazioni, possiamo ritenere che le minacce derivanti dai prodotti sostitutivi siano medie, destinate a crescere nel medio-lungo periodo.

3. Minaccia di possibili nuovi entranti

Quando un settore ottiene un rendimento del capitale superiore al costo del capitale, esso esercita un effetto di attrazione su imprese esterne al settore e, a meno che non esistano barriere all'entrata, l'ingresso di nuovi player nel mercato in questione farà scendere il tasso di profitto verso il suo livello competitivo. Idealmente, il numero massimo di imprese presenti nel settore corrisponde allo scenario in cui il rendimento del capitale è pari al suo costo. La minaccia dunque di nuovi player che si affaccino al settore dipende in maniera sostanziale dalla presenza di barriere all'entrata, che determinano fino a che punto un settore può beneficiare di profitti sopra al livello competitivo.

In generale, le principali barriere sono: il fabbisogno di capitale, le economie di scala, i vantaggi di costo, la differenziazione di prodotto, l'accesso alle risorse critiche, la fedeltà al marchio, le barriere istituzionali e la reazione attesa dai player già presenti.

Esaminiamo ognuna di queste componenti nel caso del mondo Sofa-Tv.

- **Fabbisogno di capitale**

La realizzazione del servizio richiede fin dallo start-up investimenti elevati (infrastrutture di rete, apparati presso il cliente, acquisto di contenuti, packaging dei contenuti...).

- **Economie di scala**

Essendo un settore ad alta intensità di capitale per raggiungere l'efficienza sono richieste operazioni su larga scala. L'acquisto di contenuti di valore e delle piattaforme necessarie alla distribuzione richiede alti volumi di vendita. Inoltre un elevato numero di clienti è la base essenziale per essere competitivi nella vendita di spazi pubblicitari.

- **Vantaggi assoluti di costo**

Il mercato non presenta vantaggi assoluti di costo relativamente alla presenza di

canali distributivi privilegiati ed a vantaggi di costo legati ad economie di apprendimento relative alla distribuzione e alla vendita degli spazi pubblicitari.

- **Differenziazione di prodotto**
Si tratta di un mercato con poche possibilità di differenziazione, dove i nuovi entranti dovranno investire molto in pubblicità e promozione per raggiungere livelli di conoscenza ed avviamento alla marca paragonabili a quelli delle aziende consolidate che vantano brand ormai consolidati e ad elevata fidelizzazione. L'alternativa è quella di specializzarsi in programmi e trasmissioni di nicchia o competere riducendo i prezzi (come ad esempio ha fatto Mediaset nell'offerta pay in competizione diretta con la proposta SKY). Tuttavia sempre più spesso alcuni contenuti vengono differenziati dagli altri e offerti come contenuti premium a seguito di un pagamento (tramite abbonamento o pay-per-view). La differenziazione risiede nel valore che viene attribuito a quel prodotto, in quanto ritenuto particolarmente gradito dal consumatore disposto a pagare una quota per la visione. Una via alternativa di differenziazione potrebbero essere le applicazioni interattive e fortemente personalizzabili della IpTv (non esistenti nell'offerta Tv tradizionale) e l'offerta di servizi aggiuntivi (grazie alle Tv connesse ad Internet attraverso l'uso di widget o offerte On Demand, sia free che pay).
- **Accesso alle risorse critiche**
Le risorse critiche per il mercato sono i contenuti di grande successo, ancora più interessanti se forniti in esclusiva, che i broadcaster poi offrono sempre più spesso a pagamento per i propri clienti. Riuscire ad avere l'esclusiva per alcuni prodotti comporta una notevole diminuzione del potere contrattuale dei clienti, nonché, in caso di raccolta pubblicitaria collegata all'evento, un forte potere contrattuale nei confronti degli acquirenti di spazi di advertising. I processi di integrazione a monte della filiera (in particolare da parte del gruppo Mediaset) permettono di avere accesso più facilmente ai contenuti anche di questo tipo.
- **Fedeltà al marchio**
È uno dei fattori "soft" che legano il cliente ad un prodotto che ha un determinato marchio. Il brand anche nel mercato televisivo ha una notevole importanza.
- **Barriere istituzionali e legali**
Da un punto di vista amministrativo l'acquisizione di frequenze è un processo lungo ed oneroso. Il passaggio dall'analogico al digitale non ha favorito questo processo e molte discussioni sull'attribuzione delle frequenze, in particolare ai player locali, sono ancora in corso. Da un punto di vista legale, non ci sono barriere istituzionali all'ingresso di nuovi competitor; al contrario l'attuale legislazione dovrebbe favorire la competizione.
- **Reazione dei player già presenti**
La concorrenza tra Mediaset e Sky è molto forte e c'è da aspettarsi politiche di ritorsione nei confronti dei nuovi entranti: offerte promozionali, incremento della pubblicità, contratti di esclusiva ed in una seconda fase riduzione dei prezzi. Anche Rai ha aumentato notevolmente la propria offerta di canali per recuperare complessivamente l'audience perso dai tre canali principali avvenuto con lo switch-

off (ancora in corso), che ha portato nelle case degli italiani un'offerta molto più ampia. L'audience per Rai infatti è un valore fondamentale per la vendita degli spazi pubblicitari, la fonte di ricavo principale assieme al canone.

A fronte di queste considerazioni, possiamo ritenere che le minacce derivanti da possibili nuovi entranti siano medio-basse, legate principalmente all'allargamento delle possibilità dovuto allo switch dall'analogico al digitale.

4. Il potere contrattuale dei fornitori

Possiamo individuare due tipi di fornitori: i fornitori di tecnologia ed quelli di contenuti. Per quanto concerne i fornitori di tecnologia il mercato è piuttosto competitivo e non eccessivamente concentrato. Il loro potere contrattuale può pertanto ritenersi medio. Chi svilupperà più velocemente (nel caso che il mercato lo richieda sempre più insistentemente) tecnologie in grado di supportare al meglio il 3D e le offerte di catch-up Tv e Over the Top Tv veicolate attraverso Connected Tv potrà sicuramente acquisire maggior potere contrattuale.

Per quanto concerne il fornitori di contenuti possiamo affermare che il loro potere contrattuale è forte (molto alto) per tutto quello che riguarda i grandi eventi live, i grandi film e le serie di successo. Il potere contrattuale diventa medio basso per tutti gli altri programmi o eventi. Analogamente ai fornitori tecnologici, anche i produttori di contenuti che proporranno contenuti interattivi, 3D, widget di qualità e in breve tempo, potranno ulteriormente incrementare il loro potere contrattuale.

5. Il potere contrattuale dei clienti

Come abbiamo già più volte ricordato, il mercato televisivo è classificabile come "dual product market". Bisogna dunque distinguere due tipi di acquirenti: i fruitori del servizio televisivo (i telespettatori) e gli acquirenti di spazi pubblicitari (aziende o soggetti interessati).

Per quanto riguarda questi ultimi il loro potere contrattuale e la sensibilità al prezzo varia fortemente in funzione dello spazio pubblicitario che si acquista (si pensi ad esempio agli intervalli durante i grandi eventi live). In generale comunque la Tv resta il più grande veicolo pubblicitario e il potere degli acquirenti può ritenersi basso. Tuttavia, l'aumento dei canali e delle piattaforme attraverso i quali gli utenti possono seguire i contenuti (supponendo che il totale dei fruitori non aumenti, a fronte di un incremento del numero di canali, l'audience si abbassa, ridistribuendosi, anche se ovviamente non omogeneamente, su i vari programmi) può portare ad un aumento del loro potere contrattuale.

Per quanto riguarda i telespettatori, invece, si può dire che questi hanno un potere contrattuale alto per tutti gli eventi non live e non trasmessi in esclusiva. Mentre il potere contrattuale e la sensibilità al prezzo scendono fortemente quando si parla di eventi live, come ad esempio quelli sportivi, o programmi e serie di successo, specialmente se in esclusiva.

2.3.2 Desktop-Tv: le cinque forze di Porter

Come abbiamo fatto per il mercato delle Sofa-Tv, analizziamo attraverso lo stesso approccio porteriano il fenomeno delle Desktop-Tv. È in realtà un settore che presenta alcune analogie con lo scenario precedente, tuttavia la tecnologia e le modalità di fruizione diverse ne richiedono uno studio apposito.

1. La concorrenza interna al mercato

Il livello di redditività di un mercato è influenzato dal livello di competizione interna fra i player che si sono già affermati. La concorrenza può essere studiata analizzando i seguenti fattori: la concentrazione, la diversità dei concorrenti, la crescita del mercato, le barriere all'uscita e le condizioni di costo.

Esaminiamo ognuna di queste componenti nel mondo italiano delle Desktop-Tv.

- **Concentrazione e somiglianza delle imprese**
Le aziende che propongono sul proprio sito un servizio di Desktop-Tv sono in continuo aumento. L'offerta che potrebbe essere disponibile in rete è tendente all'infinito e i servizi sono in alcuni casi in competizione fra loro. Le proposte sono solitamente segmentate, presentando in alcuni casi la possibilità di Video on Demand o riproponendo il flusso di programmi ideato per la Tv tradizionale. Esiste qualche esperienza di Tv nativa per il Web e ovviamente player che propongono filmati UGC. I modelli di business sono molto differenti fra loro, non vi sono quindi molte somiglianze fra le imprese coinvolte.¹¹
- **Tasso di crescita del mercato**
Sicuramente sta aumentando la fruizione di queste nuove esperienze televisive, grazie in particolare al cambio degli stili di vita della fascia giovanile. Va tuttavia sottolineato come i consumatori non siano culturalmente portati all'acquisto in Internet (tanto meno di filmati) e come la pubblicità non sia ancora adeguatamente valorizzata, nonostante l'elevatissimo potenziale.
- **Barriere all'uscita**
Gli investimenti sono, al contrario della Tv tradizionale, abbastanza bassi. Gli stessi contenuti non sono eccessivamente costosi, se non addirittura gratuiti in quanto UGC o trasposti. Difficilmente sono presenti altre barriere all'uscita; eventualmente potrebbe persistere una logica di "presidio necessario" del mondo Web attraverso un proprio portale, attuato finora solo dai grandi player del mondo Sofa-Tv.
- **Condizioni di costo**
I costi per la realizzazione del sito, dell'interfaccia e della trasmissione dei contenuti sono ridotti. Solo produzioni pensate appositamente per il Web potrebbero presentare costi più elevati, comunque non confrontabili con le cifre assai più elevate della produzione per la Tv tradizionale. L'audience in Internet è ancora un concetto abbastanza astratto, non a caso anche la valutazione della

¹¹ Per un'analisi più approfondita, si rimanda al capitolo sulle Desktop Tv presente nel rapporto "New Tv & Media: La crisi accelera la trasformazione", Osservatorio New Tv & Media, Politecnico di Milano, 2009

pubblicità in rete è decisamente più bassa rispetto ad un canale Tv generalista e ancora di più rispetto ad un canale tematico o segmentato.

A fronte di quest'analisi, possiamo ritenere che la concorrenza all'interno del settore sia bassa.

2. Minaccia di possibili prodotti sostitutivi

I prodotti sostitutivi sono quei beni che soddisfano la stessa esigenza dell'articolo in questione. In questo caso l'esigenza è quella di intrattenimento tramite contenuti video. È naturale che all'aumentare della presenza sul mercato di prodotti che possono sostituire il bene originale, il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare scende. Come nella precedente analisi, possiamo considerare sia le Sofa che le Hand-Tv come prodotti sostitutivi delle Desktop-Tv.

Le Sofa-Tv mantengono la loro leadership del settore, seppure abbiamo notato come in realtà spesso i consumatori siano alla ricerca sul Web di video specifici, oppure di riproposizioni di programmi che non sono riusciti a vedere durante la normale programmazione in Tv.

Lo sbarco delle Web-Tv sul televisore attraverso le Connected Tv potrebbe favorire non poco la competizione. Questa nuova generazione di televisori infatti non è vista semplicemente come prodotto sostitutivo, ma come vera opportunità di mercato per far acquisire visibilità e importanza a queste realtà che al momento si perdono nel "mare magnum" della rete e sono frenate dalla scomodità dello schermo di fruizione.

A fronte di queste considerazioni, possiamo ritenere che le minacce derivanti dai prodotti sostitutivi siano medie, destinate a crescere nel prossimo periodo.

3. Minaccia di possibili nuovi entranti

Come abbiamo già detto, la minaccia di nuovi player che entrino nel settore dipende in maniera sostanziale dalla presenza di barriere all'entrata: esse infatti determinano fino a che punto un mercato può beneficiare di profitti al di sopra del livello competitivo.

In generale, le principali barriere sono: il fabbisogno di capitale, le economie di scala, i vantaggi di costo, la differenziazione di prodotto, l'accesso alle risorse critiche, la fedeltà al marchio, le barriere istituzionali e legali e la reazione attesa dai player già presenti.

Esaminiamo ognuna di queste componenti nel caso del mondo Desktop-Tv.

- **Fabbisogno di capitale**

La realizzazione del servizio non richiede eccessivi investimenti: serve un sito che funga da portale e l'acquisto o la produzione di contenuti (con costi molto più bassi rispetto al mondo Sofa-Tv).

- **Economie di scala**

Non servono economie di scala per poter essere competitivi sul mercato.

- **Vantaggi assoluti di costo**

Il mercato non presenta vantaggi assoluti di costo relativamente alla presenza di

canali distributivi privilegiati ed a vantaggi di costo legati ad economie di apprendimento relative alla distribuzione e alla vendita degli spazi pubblicitari.

- **Differenziazione di prodotto**

Il prodotto video in Internet può essere altamente differenziato: può essere un contenuto di bassa qualità, generato dagli utenti stessi, con scopo di solo intrattenimento; oppure essere un contenuto di alta qualità, costruito e pensato appositamente per una fruizione Web, con scopi informativi; esistono (anche se pochi) contenuti disponibili a pagamento: serie Tv in anteprima o riproposte dopo la programmazione classica, contenuti extra e speciali, film offerti on Demand. Anche la segmentazione dell'offerta e la proposizione di video tematici è molto forte: spesso il contenuto video è inserito nel contesto del sito di fruizione. Esistono infatti sia portali generalisti, che offrono qualsiasi tipo di contenuto video, che svolgono quasi esclusivamente questa funzione (ad esempio YouTube, Rai.tv, Video Mediaset, ecc.); sia portali tematici, che offrono video e contenuti in relazione al tema trattato dal sito (ad esempio Gazzetta Tv propone contenuti sportivi). Inoltre il contenuto video (generalista o tematico) può svolgere all'interno del contesto ruoli diversi: o essere direttamente il centro dell'offerta (come nei già citati casi YouTube, Rai.tv, Video Mediaset, ecc.) oppure accompagnare l'utente nell'acquisto di beni (ad esempio ebay.it, amazon.com) o essere parte integrante di un meccanismo di community (ad esempio Facebook).

- **Accesso alle risorse critiche**

Non esistono risorse critiche a tal punto da rappresentare una barriera all'ingresso.

- **Fedeltà al marchio**

È uno dei fattori "soft" che legano il cliente ad un prodotto che ha un determinato marchio. Il brand nel mondo Web mantiene una discreta importanza. Portali di successo attraggono più facilmente i nuovi utenti.

- **Barriere istituzionali e legali**

Non sono presenti barriere di questo tipo.

- **Reazione dei player già presenti**

I player già presenti e di grandi dimensioni possono aumentare l'offerta e migliorarne la qualità per scoraggiare l'ingresso di nuovi player. Tuttavia sono meccanismi di poca rilevanza e spesso inefficaci.

A fronte di queste considerazioni, possiamo ritenere che le minacce derivanti da possibili nuovi entranti siano molto alte, legate principalmente all'assenza di consistenti barriere all'ingresso.

4. Il potere contrattuale dei fornitori

Possiamo anche qui individuare due tipi di fornitori: i fornitori di tecnologia ed quelli di contenuti.

Per quanto concerne i fornitori di tecnologia, il mercato è piuttosto competitivo e offre la possibilità di rivolgersi a diversi attori. Il loro potere contrattuale può pertanto ritenersi basso.

Per quanto concerne i fornitori di contenuti possiamo affermare che il loro potere contrattuale è medio, in quanto il Web non è il terreno ideale per la trasmissione di eventi live o di successo, programmi che darebbero ai produttori ampio potere. Tuttavia, chi vuole riproporre sul Web programmi già trasmessi in televisione deve spesso scontrarsi con l'opposizione da parte dei produttori stessi, contrari alla distribuzione in rete dei propri prodotti.

5. Il potere contrattuale dei clienti

Come abbiamo già più volte ricordato, il mercato televisivo è classificabile come “dual product market”. Anche per il mondo Desktop quindi dobbiamo distinguere due tipi di acquirenti: i fruitori del servizio televisivo (gli spettatori) e gli acquirenti di spazi pubblicitari (aziende o soggetti interessati).

Per quanto riguarda questi ultimi il loro potere contrattuale e la sensibilità al prezzo varia fortemente in funzione dello spazio pubblicitario che si acquista. In generale comunque la pubblicità in Internet è poco valutata, per mancanza di un affidabile metodo di misurazione dell'audience e per i problemi legati alla presentazione della pubblicità stessa (semplici banner, pre-roll, mid-roll, post-roll, pop-up, ecc.) che rendono spesso troppo invasiva l'inserzione, facendone perdere l'appeal. Per questo il potere contrattuale delle aziende interessate agli spazi pubblicitari in Internet è abbastanza alto.

Anche per quanto riguarda gli spettatori si può dire che abbiano un potere contrattuale alto, in quanto l'offerta in rete è praticamente infinita. Il potere risulta leggermente minore nei casi di riproposizione del palinsesto o di Video on Demand, dove l'offerta è unica e non rintracciabile in altri siti.

2.3.3 Analisi PEST

L'analisi PEST è un modello concettuale per l'analisi dell'ambiente esterno (macro-ambiente) in cui opera l'impresa. PEST è l'acronimo inglese per Political, Economic, Social e Technological, ovvero le quattro macro variabili principali (politiche, economiche, socioculturali e tecnologiche) che determinano opportunità e minacce per l'impresa in un determinato mercato (in quanto generalmente non governabili dall'impresa stessa). È una metodologia che si basa sulle caratteristiche di queste variabili di contesto, che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui l'azienda opera (analisi statica), al fine di individuare quali variabili possano essere rilevanti nel processo decisionale aziendale. Le riflessioni su tali variabili possono essere sviluppate anche in chiave prospettica (analisi dinamica) con l'intento di individuare i principali elementi di discontinuità con i quali ci si vuole confrontare.

Il focus di questa analisi è centrato sulla valutazione delle variabili macro-ambientali:

1. Fattori politico-legali: stabilità politica, legislazione in materia di concorrenza, politica fiscale, legislazione del lavoro, protezione dell'ambiente, tutela del consumatore, ecc.;
2. Fattori economici: crescita economica, tassi d'interesse, spesa pubblica, regime fiscale, inflazione, costo del lavoro, ecc.;
3. Fattori socioculturali: crescita, anzianità, distribuzione geografica della popolazione, distribuzione del reddito, mobilità sociale, stili di vita, mode e tendenze, ecc.;
4. Fattori tecnologici: tasso di trasferimento tecnologico, spesa pubblica in ricerca tecnologica, investimento da parte delle aziende in ricerca e sviluppo, disponibilità di infrastrutture tecnologiche (internet, mobile, ecc.).

Analizziamo le quattro variabili nello scenario delle italiano, valide sia per il mondo Sofa-Tv sia per lo scenario delle Desktop-Tv.

- Fattori politico-legali

Lo scenario della televisione in Italia è fortemente legato allo scenario politico. L'attuale Presidente del Consiglio Silvio Berlusconi controlla attraverso Fininvest S.p.A. la prima televisione commerciale della nazione, nonché indirettamente, proprio per la sua carica di governo, la televisione di stato. Molti oppositori sostengono come il Premier si trovi in un serio conflitto di interesse, trovandosi spesso a definire leggi per una sua stessa società. Ad esempio SKY ha dichiarato una "legge d'interesse" l'innalzamento dell'I.V.A. per i contenuti premium, provocando un discreto aumento dei prezzi al cliente per la piattaforma satellitare. Ultimamente è poi risultata oltremodo complicata la trattativa per l'assegnazione delle frequenze e per la numerazione automatica dei canali in seguito al passaggio al digitale terrestre. Nel giugno 2010, inoltre, l'Unione Europea ha inoltre decretato illegali gli incentivi promossi nel 2007 dal Governo Berlusconi per l'acquisto di decoder digitali terrestri, definendolo "aiuto di stato, non neutro dal punto di vista tecnologico, attribuendo alle emittenti digitali un vantaggio indiretto a danno delle emittenti satellitari"¹². Infine, è di poche settimane fa la richiesta sempre dall'Unione Europea di rendere sempre più estranee dalle vicende politiche nazionali le televisioni di stato dei Paesi europei.

- Fattori economici

La crisi mondiale esplosa nel 2008 ha colpito anche questo settore, riducendo del 10,2% i ricavi pubblicitari della televisione nel 2009 rispetto all'anno precedente (dati Nielsen¹³). Nel 2010 la raccolta pubblicitaria sembra rialzarsi e i segnali di questa ripresa si intravedono già nei bilanci approvati alla fine del primo semestre. Nonostante la crisi che ha abbassato il reddito disponibile alle famiglie, hanno avuto fin da subito un buon riscontro invece le offerte pay sul DTT, in particolare gli abbonamenti Mediaset Premium, con un prezzo finale molto più economico

¹² Notizia del 15 giugno 2010, da:

http://www.lastampa.it/_web/cmstp/tmplrubriche/giornalisti/grubrica.asp?ID_blog=113&ID_articolo=801&ID_sezione&sezione

¹³ <http://it.nielsen.com>

rispetto alla piattaforma satellitare. Fenomeno che nel 2010 sembra ulteriormente aumentare, a danno degli altri operatori (SKY su tutti).

- **Fattori socioculturali**

Sta cambiando il modo di fruizione dei contenuti video e della televisione in generale. La grande diffusione di Internet permette a molti italiani di poter rivedere sulla rete alcuni dei programmi che l'utente non ha potuto assistere in diretta. Cambia quindi l'esigenza del cliente che spesso non trova nell'offerta televisiva un programma di suo gusto, oppure "completa" la propria esperienza attraverso altri strumenti, come ad esempio le chat o i blog, che permettono di commentare con i propri amici gli eventi che sono trasmessi in televisione. Da un'indagine condotta da RedShift Research¹⁴, mentre si guarda la Tv si utilizzano anche altri strumenti tecnologici, dall'iPad al portatile (il 29% dei telespettatori), dal telefonino (il 38%) agli smartphone di ultima generazione (il 14%). La stessa indagine sottolinea come gli italiani vorrebbero una "Tv intelligente", sulla scia degli smartphone di ultima generazione; uno strumento in grado di offrire sempre più funzioni multimediali, ma soprattutto di interpretare in autonomia esigenze ed abitudini degli utenti, semplificando la scelta dei contenuti: il 55% dei telespettatori si trova spesso in difficoltà a trovare nella programmazione ciò che desidera veramente guardare, nonostante il numero di canali è in continua crescita. Paradossalmente, l'eccesso di offerta risulta in molti casi disorientante.

Torna di moda il 3D, dopo anni di abbandono, soprattutto grazie all'uscita del film "Avatar", campione di incassi nei box office di tutto il mondo.

- **Fattori tecnologici**

Lo switch-off dall'analogico al digitale ha permesso un ampliamento dell'offerta da parte dei broadcaster tradizionali, portando alla luce nuovi player e molte televisioni locali. Inoltre la diffusione di numerosi set-top box ha alimentato non poco la concorrenza nel settore.

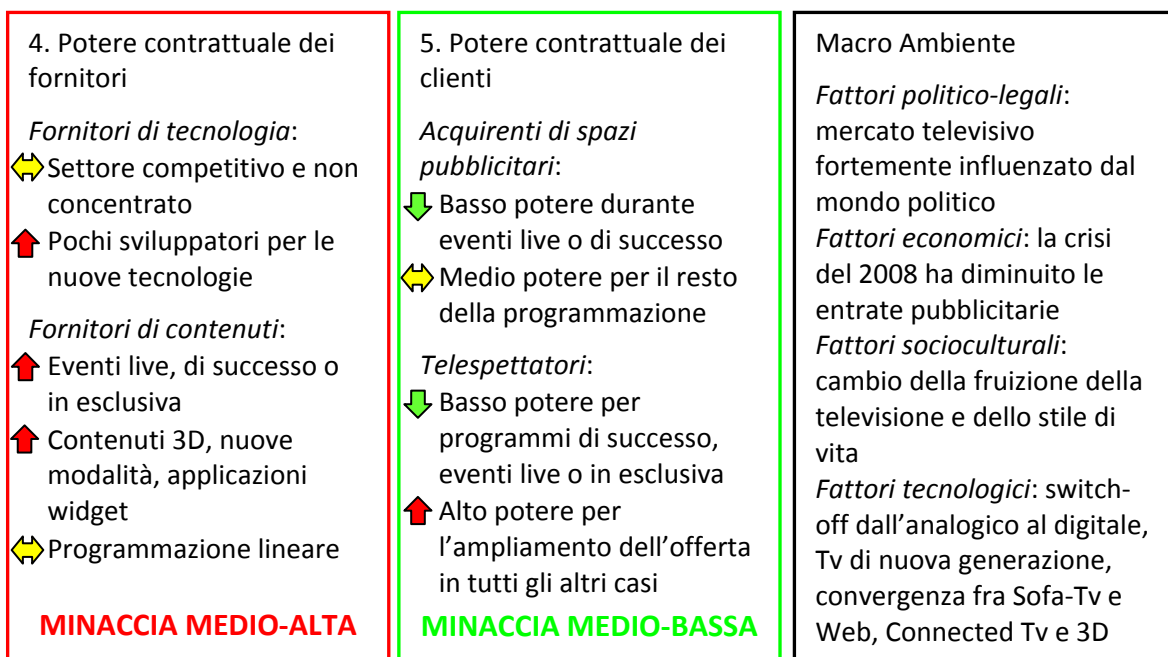
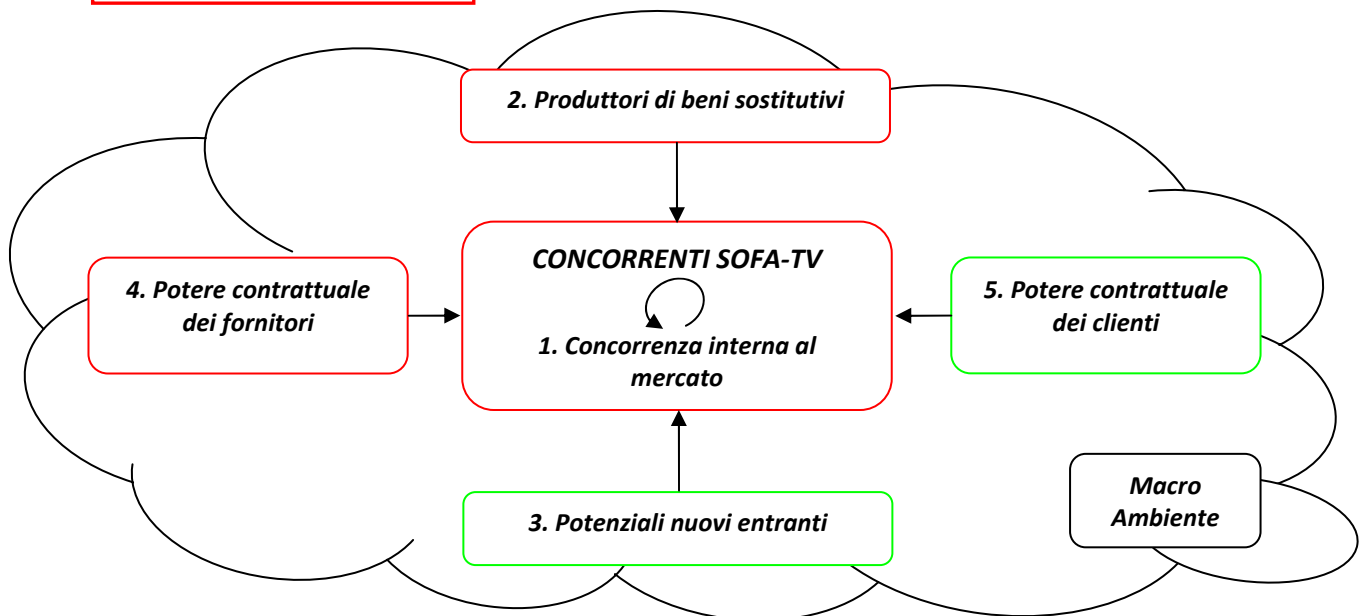
Il 2010 è l'anno delle Connected Tv e del 3D. Tutte le case produttrici di televisioni sono uscite sul mercato con modelli che supportano queste tecnologie. I prezzi sono ancora abbastanza elevati (anche più del 20-30% rispetto ad una televisione tradizionale), in attesa che all'aumentare delle vendite il listino possa scendere. Pur non essendo una nuova tecnologia, il 3D entra in vari mercati oltre quello televisivo, sia sui mercati consumer (videogiochi, editoria, telecamere) sia nei mercati business (nei processi di progettazione e prototipazione).

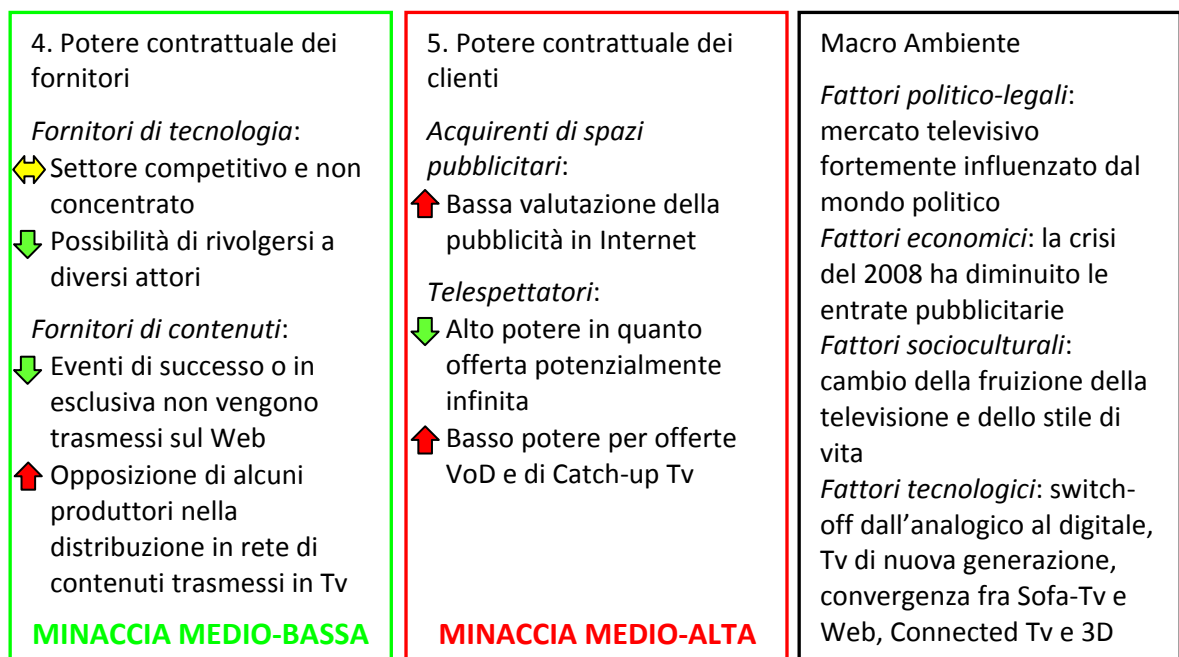
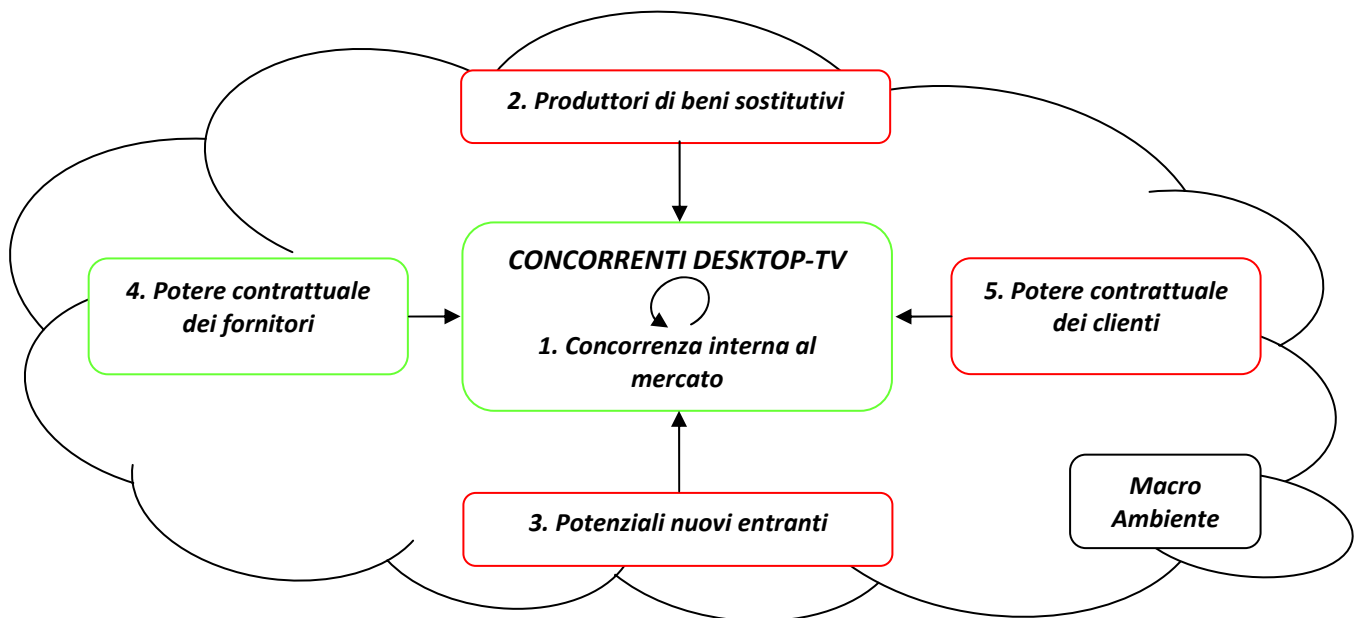
Nelle pagine seguenti (fonte: elaborazioni personali):

Figura 5: Schema riassuntivo per l'analisi esterna del settore delle Sofa-Tv

Figura 6: Schema riassuntivo per l'analisi esterna del settore delle Desktop-Tv

¹⁴ <http://www.helpconsumatori.it/news.php?id=29220>





2.4 LA CATENA DEL VALORE NEL MONDO SOFA-TV

L'avvento del digitale nel sistema televisivo induce una serie di profondi mutamenti negli assetti del mercato, nell'insieme delle attività e dei ruoli che in sequenza compongono il sistema della filiera televisiva (Nardello & Pratesi, 2007; Toletti & Turba, 2009b). L'utilizzo della Value Chain ci permette di analizzare il contributo di ogni player nella realizzazione del prodotto/servizio, il quale deve avere valore per il cliente (Jirachaipravit & Probert, 2007). La catena del valore per il mercato della Tv tradizionale fino a pochi anni fa era molto semplice.



Figura 7: Value Chain per il mercato televisivo "tradizionale"
(fonte: rielaborato da Nardello & Pratesi, 2007)

Pur passando attraverso molte semplificazioni, era possibile individuare queste cinque macro-fasi: ideazione e produzione dei contenuti (operazione realizzata da attori specifici oppure dai broadcaster stessi), aggregazione dei contenuti (la vera e propria creazione del palinsesto di un canale), diffusione attraverso la rete televisiva e infine fruizione da parte dei telespettatori tramite il proprio Tv set.

L'avvento del digitale unitamente allo sviluppo di altri Media non strettamente televisivi, ma che a tutti gli effetti fanno parte del nuovo panorama "allargato", determina numerosi impatti sul sistema tradizionale.



Figura 8: Value Chain per il mercato televisivo "digitale" (fonte: rielaborato da Nardello & Pratesi, 2007)

Andiamo nel dettaglio delle attività e cerchiamo di capire quali cambiamenti sono avvenuti, (Nardello & Pratesi, 2007):

- Ideazione di contenuti: i contenuti di nuova generazione devono essere sin dall'inizio concepiti in ottica cross-mediale, prevedendo fin da subito le più efficaci modalità di declinazione ed estensione digitale adeguate alle specifiche tecniche e soprattutto di fruizione dei differenti Media digitali. Una concreta applicazione riguarda le possibili estensioni interattive;
- Produzione dei contenuti: la digitalizzazione interessa anche l'intero processo di produzione, perfino l'archiviazione. Migliora nettamente l'efficienza e l'efficacia,

ruolo importantissimo svolto dal processo di encoding che migliorando permette di trasmettere più contenuti con meno larghezza di banda;

- **Aggregazione dei contenuti:** a questo livello si sottolineano due principali impatti: il primo è l'aumento del numero di soggetti che svolgono tale attività, fenomeno connesso evidentemente alla moltiplicazione dei canali diffondibili; il secondo è legato invece alle possibili scelte strategiche di alcuni operatori che inizialmente erano posizionati come produttori/fornitori di contenuti, mentre ora iniziano a modificare il proprio posizionamento sul mercato, assumendo anche il ruolo di editore di canali (ad es. Disney Channel e Cartoon Network delle rispettive major Disney e Warner);
- **Aggregazione dei canali:** è una “nuova fase” della catena ed avviene nel momento in cui un player mette insieme più canali, anche di parti terze, per allestire un pacchetto da promuovere e commercializzare ai clienti. In Italia è facile identificare i pacchetti Sky sulla televisione satellitare, l'offerta di Mediaset Premium sul digitale terrestre, le proposte di Fastweb, Telecom Italia e Wind per quanto riguarda l'IpTv;
- **Diffusione:** a questo livello vengono moltiplicate le possibilità. Con la scomparsa progressiva del terrestre analogico, si allarga sempre di più la diffusione del digitale terrestre, del satellite e, seppur sempre in quantità più ridotte rispetto alle altre due realtà, dell'IpTv;
- **Gestione della piattaforma di fruizione:** è un'altra “fase nuova” per la filiera televisiva, correlata alla strutturazione e aggregazione dei canali. Qui si aggregano numerose funzioni, fra cui i sistemi di protezione del proprio prodotto (per evitare fenomeni di pirateria in caso di contenuti a pagamento), di gestione delle modalità di presentazione e fruizione dell'offerta allestita (LCN ed EPG – Logical Channel Numbering¹⁵ ed Electronic Program Guide¹⁶);
- **Elettronica di consumo:** le novità rilevanti sono l'introduzione di nuove tipologie di hardware; inizialmente i set-top box e i televisori digitali integrati, ora le prime Connected Tv, i decoder universali e le televisioni con tecnologia 3D.

Un livello che questo schema di Nardello e Pratesi (2007) non coglie è quello della gestione di tutte le attività di pre e post vendita, CRM e payment management. Questa fase, suggerita invece da Toletti e Turba (2008), è sempre più importante per la clusterizzazione e fidelizzazione del cliente, opportunità che le nuove tecnologie

¹⁵ LCN: Sequenza numerica dei canali che viene offerta automaticamente al pubblico. Definizione da: www.digitaleterrestre.rai.it/dl/dtt/guida/ContentItem-fde03022-e80e-4828-8023-653c3b49db70.html

¹⁶ EPG: Guida elettronica ai programmi che permette allo spettatore, attraverso il telecomando di un decoder abilitato, di leggere con facilità sullo schermo informazioni relative ai programmi in onda e previsti nel seguito della giornata. Definizione da: vedi nota precedente.

permettono ampiamente, e per la costruzione della miglior offerta soprattutto nel mondo delle pay Tv.

Grazie a tutti questi contributi, analizzando le dinamiche del settore e tenendo presente quali player agiscono nell'ambito italiano, aggregando anche alcune macro attività semplificando ulteriormente la filiera, otteniamo questa catena del valore (figura 7):



Figura 9: La nuova Value Chain (fonte: elaborazione personale)

CAPITOLO TERZO

LE NOVITÀ DEL SETTORE

Dopo anni di immobilità, il mercato televisivo vive un periodo di forti cambiamenti e rivoluzioni. Nel 2010 la convergenza del classico televisore e del mondo Web trova sbocco nelle Connected Tv, mentre i nuovi televisori 3D permettono di vivere in salotto un'esperienza finora possibile solo al cinema. Nei prossimi paragrafi andremo dunque ad approfondire questi nuovi trend, prima il mondo delle Connected Tv e poi la tecnologia 3D. Per ognuno di essi, cercheremo di spiegarne la storia e il funzionamento, presentarne l'offerta attuale in Italia, indicarne la diffusione sul mercato e schematizzarne la filiera specifica a partire dalla catena del valore delle Tv digitali.

3.1 I NUOVI TREND

Nel mondo televisivo, l'anno 2010 si è caratterizzato per la grande attenzione (attenzione non è sinonimo di successo) verso due particolari novità che in particolare le aziende produttrici di hardware hanno corposamente portato sul mercato: le Connected Tv e le Tv 3D.

Le Connected Tv sono il risultato di un lungo processo di convergenza fra il mondo Sofa-Tv e il mondo Web, che finalmente trova il suo sbocco sullo schermo televisivo. Si tratta di un apparecchio Tv che affianca alla normale programmazione e fruizione dei contenuti a flusso trasmessi dai broadcaster, servizi di altro genere, dall'informazione alla riproposta del palinsesto, dalla pubblicità alla radio, da siti Web a contenuti a pagamento, sfruttando la potenzialità che Internet può portare, mettendola a disposizione in maniera comoda attraverso uno schermo più familiare. Con questo termine, oltre definire le televisioni che possono direttamente connettersi tramite banda larga alla rete, intendiamo anche in maniera generale tutti quei dispositivi che permettono l'approdo del mondo Web sullo schermo televisivo (set-top box, decoder universali, console, ecc.).

La tecnologia 3D è invece più "vecchia". Non si tratta in sé di una vera e propria novità, quanto invece di un ritorno di moda, che si è sviluppato prima con lo sbarco nei cinema di film di grande successo (*Avatar*, *L'era glaciale 3*, *Up*, ecc.), poi con l'arrivo sugli scaffali delle prime soluzioni domestiche. La vera sfida è nel riuscire ad offrire un'esperienza spettacolare anche sui televisori di casa, superando le troppe barriere che al momento ne frenano ancora la diffusione (costi elevati, mancanza di contenuti, scomodità degli occhialini, mal di testa, angolo di visione ridotto).

In questo capitolo andremo ad affrontare l'evoluzione di questi due trend, mappando la filiera dell'industria in questione e individuandone gli attori principali.

3.2 CONVERGENZA TRA SOFA-TV E WEB

Cos'è la convergenza?

Quando si parla di convergenza si intende la capacità di diverse piattaforme di rete di gestire attività e servizi sostanzialmente simili, spesso dando vita all'unificazione delle apparecchiature di consumo destinate allo svolgimento delle singole prestazioni¹⁷. Nel caso di congiungimento del mondo Web al mondo Tv e viceversa, avvengono entrambi i fenomeni: sta avendo atto il processo di ibridazione fra i sistemi di diffusione audiovisiva, i servizi interattivi di tipo Web e la possibilità di fruizione di servizi di diverso genere direttamente dal terminale televisivo.

Sul panorama del mercato Tv, a seguito dei molteplici cambiamenti descritti, sono stati presentati prodotti capaci di far vivere all'utente una diversa esperienza televisiva sfruttando al meglio le nuove tecnologie. Le innovazioni digitali e il cambiamento di abitudini da parte degli spettatori che si sono gradualmente appassionati sempre più alla fruizione di contenuti attraverso le Desktop-Tv, potendo così sfruttare le grandi possibilità di scelta date dal Web, hanno fatto concentrare gli sforzi verso la creazione di tecnologie in grado di far confluire i vantaggi della rete sui classici televisori domestici. Il fallimento dell'IpTv ha sicuramente accelerato questa necessità di trovare nuove soluzioni.

L'interattività è sicuramente un altro importante elemento di novità (Bria et al., 2007; Cho et al., 2008; Leiva, 2008): garantisce infatti un maggior coinvolgimento dell'utente nell'esperienza Tv. I progressi nell'offerta di questa tipologia di servizi sono ancora all'inizio, ma possono essere visti come ulteriore causa di questi cambiamenti. La pubblicità, in particolare, potrebbe trarne grande vantaggio: spot pubblicitari più coinvolgenti e puntuali, soddisferebbero in tempo reale le esigenze degli spettatori interessati (Lekakos et al., 2001; Mortimer, 2008; Giotis & Lekakos, 2009).

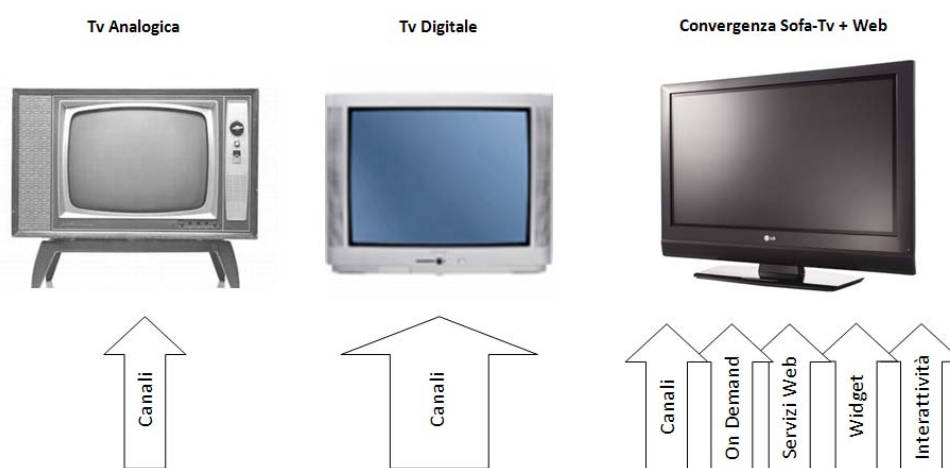


Figura 10: L'evoluzione dei servizi offerti dall'industria televisiva (fonte: elaborazione personale)

¹⁷ Dal "Libro verde sulla convergenza tra i settori delle telecomunicazioni, dell'audiovisivo e delle tecnologie dell'informazione e sulle sue implicazioni normative – Verso un approccio alla società dell'informazione", del 3 dicembre 1997.

Nasce la Tv connessa proprio come punto di incontro fra il mondo Sofa-Tv e il mondo Web. La potenza di questa piattaforma è difficile da intuire in questo momento in quanto il mercato è ancora lontano dall'aver trovato la giusta soluzione all'esigenza del cliente. Lo stesso consumatore risulta confuso dalle varie proposte attuali e per di più è frenato nell'acquisto dai costi non ancora accessibili a tutti. Tuttavia, il mondo televisivo che si prospetta in seguito a questa rivoluzione è davvero "diverso", fino a far perdere il concetto odierno di televisione. I canali a flusso oggi incontrastati e i broadcaster che li trasmettono potrebbero perdere moltissima audience a favore dei nuovi servizi proposti; viceversa, se queste aziende iniziano fin da subito a innovarsi, potrebbero offrire loro stesse una "nuova televisione", mantenendo comunque una posizione di leadership ma con un servizio molto più interattivo.

A questo punto è giusto suddividere due ambiti: il lato "televisivo", che comprende i programmi e i contenuti trasmessi, in quale modalità, l'esperienza che si vuole trasmettere al cliente e i servizi a sua disposizione, e il lato "tecnologico", che invece riguarda gli strumenti e gli apparecchi con cui usufruire dell'esperienza televisiva.

Per quanto concerne il lato "televisivo", il nuovo concetto di televisione viene chiamato "Over The Top Tv" (OTT Tv): costituisce, principalmente, un'opportunità di integrazione fra la Tv a flusso e contenuti on Demand. L'OTT Tv comprende infatti servizi ibridi broadcast-broadband, che permettono la distribuzione di video tramite connessione a banda larga e la possibilità di collegare direttamente il televisore al Pc. Nei primi mesi di diffusione, sul mercato stanno definendosi sempre più chiaramente due approcci differenti:

- Walled garden (ovvero "giardino recintato"): sono piattaforme proprietarie chiuse, portate avanti in molti casi dagli stessi produttori di device, all'interno delle quali in maniera organizzata e controllata vengono offerti al consumatore diversi widget e applicazioni, con i quali è possibile avere servizi aggiuntivi al tradizionale flusso di programmi. Questa soluzione (che ricorda lontanamente la struttura dell'IpTv) può contenere diverse offerte, dai semplici widget di meteo e oroscopo, ad applicazioni di news costantemente aggiornate, applicazioni di gaming e gambling, fino alle più attraenti proposte di riproposizione del palinsesto (Catch-up Tv) e servizi pay di Video on Demand (VoD).
- Standard aperti: sono piattaforme aperte, dove chiunque, senza alcun controllo di un operatore, può offrire servizi aggiuntivi rispetto alle tradizionali trasmissioni. Anche in questo caso abbiamo diverse offerte dal gioco alle scommesse, dalle Catch-up Tv alle offerte VoD, ma in questo caso si sfruttano più a pieno le potenzialità del Web, offrendo una scelta potenzialmente infinita di contenuti all'utente finale e lasciando gestire ai singoli player la propria interfaccia con il telespettatore. Le soluzioni che adotteranno questa metodologia ricevono un riconoscimento, chiamato "bollino Gold" (vedi approfondimento).

Per quanto riguarda il lato "tecnologico", anche in questo caso sono state studiate principalmente due soluzioni:

- **Connected Tv:** sono i televisori che permettono di sfruttare contenuti e servizi online grazie ad un collegamento ad Internet. Tale connessione può avvenire via cavo, tramite una presa Ethernet, o in modalità Wi-Fi, integrata direttamente nel televisore o tramite chiavetta USB per reti wireless. Le soluzioni che una Connected Tv può offrire sono di vario tipo (visualizzazione di notizie e informazioni, possibilità di videoconferenze, riproduzione in streaming di video e film, acquisto e vendita online...), anche se al momento non si ha ancora una vera esperienza Web come siamo abituati a vivere tramite Pc: i servizi sono accessibili principalmente attraverso widget (una sorta di menu presenti sullo schermo) e applicazioni che ci rimandano al contenuto Web che vogliamo utilizzare.
- **Decoder Universali:** sono dispositivi set-top box in grado di ricevere i programmi Tv da diverse piattaforme (o almeno da alcune di esse): Tv analogica, Tv digitale terrestre e satellitare, Tv via cavo, Tv via Internet e offrire altri servizi in logica OTT. Sono dispositivi collegabili a qualsiasi televisione (anche a tubo catodico), quindi non serve per forza dotarsi di un Tv di nuova generazione per poter usufruire dei vantaggi della convergenza fra Sofa-Tv e Web.

Queste soluzioni rivoluzionano la classica idea di televisione, infatti allargano i confini dell'utilizzo e della fruizione di servizi che il telespettatore era abituato ad avere.

3.2.1 L'interattività

La nuova tecnologia digitale fornisce al telespettatore la possibilità di usufruire di alcuni servizi interattivi direttamente sullo schermo Tv. L'insieme di elementi tecnologici con cui le applicazioni interattive sono sviluppate, trasmesse, ricevute ed infine eseguite è quello stabilito dal Multimedia Home Platform (MHP), lo standard definito dal consorzio europeo pensato per creare un mercato orizzontale che consenta a produttori di contenuti, broadcaster, costruttori di ricevitori e apparati professionali di partecipare liberamente al sistema, per una sempre maggior convergenza fra la televisione e la rete (Turi & Borroni, 2009).

Le applicazioni interattive sono costituite da particolari software scaricati dalla frequenza in cui sono trasportati ed eseguiti nella memoria del televisore; possono essere dunque paragonabili ai programmi che l'utente scarica e installa sul proprio computer. Quando durante una qualsiasi trasmissione, è a disposizione un'applicazione interattiva, il ricevitore avvisa l'utente della possibilità di eseguirla. Il programma scaricato permette al telespettatore di interagire attraverso i tasti del telecomando con le immagini e i contenuti testuali di cui è composta l'applicazione. Non è necessaria alcuna connessione telefonica, se non nel caso di attività che richiedono il collegamento ad un server remoto, come l'invio di una votazione o l'accesso a servizi di t-government.

Le applicazioni trasmesse sulla Tv digitale terrestre realizzano un tipo di interattività prevalentemente chiusa. L'interattività chiusa si ottiene quando il ruolo del destinatario è limitato all'accesso di elementi precedentemente generati dal mittente. L'interattività aperta, invece, presuppone un continuo scambio e ribaltamento dei ruoli tra mittente e

destinatario; qui il confine non è più definito rigidamente ed il rapporto fra i due attori trova il suo equilibrio nel materiale interattivo generato dall'interazione (Manovich, 2002). Le potenzialità delle Connected Tv potranno aprire sempre di più questo mondo. La tipologia di un'applicazione è identificata dai contenuti che veicola e dalla loro relazione con il palinsesto tradizionale (Turi & Borroni, 2009):

- Portali interattivi: applicazioni che presentano l'offerta interattiva del servizio televisivo a cui sono associate e ne rappresentano il brand, promuovendolo;
- Content related: emesse contemporaneamente ad uno specifico programma televisivo, sono caratterizzate da contenuti strettamente correlati ad esso;
- Always on, in onda per tutto il giorno o per la maggior parte di esso, contengono informazioni o elementi di intrattenimento che sono fruiti in modo indipendente dalla trasmissione in palinsesto;
- Pubblicità interattive: in onda in contemporanea ai normali spot pubblicitari e alle televendite, trasmesse come spazi informativi aggiuntivi riservati per l'investitore pubblicitario.

IL BOLLINO GOLD



Figura 11: Il bollino gold (fonte: dgtvi.it)

Il "bollino Gold" indica un decoder o un televisore integrato con sintonizzatore digitale in Alta Definizione, HD, che permette di vedere i programmi in chiaro, i programmi a pagamento e i servizi interattivi. I televisori con il bollino Gold garantiranno non solo la ricezione dei programmi gratuiti e di quelli a pagamento (unicamente con il dispositivo detto CAM acquistabile insieme al televisore o in post-vendita) senza l'aggiunta di nessun decoder, ma anche l'accesso a tutti i servizi interattivi grazie allo standard MHP, usufruibili durante la visione dei canali tradizionali sul digitale terrestre. Garantisce inoltre la fruizione dei "contenuti on Demand" come ad esempio i programmi andati in onda il giorno prima. Per la fruizione di questi contenuti aggiuntivi è però necessario disporre di un servizio a banda larga (es. ADSL).

Esistono anche altri bollini (Silver, Blu, Bianco, Grigio) che indicano livelli di interattività decrescenti. I bollini vengono assegnati da DGTVi, l'associazione italiana per lo sviluppo del digitale televisivo terrestre.

3.2.2 L'Over The Top Tv (OTT Tv)

L'Over The Top Tv, chiamata anche Catch-up Tv o Tv on Demand in maniera semplicistica e parziale, rappresenta una grande novità nell'offerta televisiva che la sempre maggior diffusione di apparecchi che possono connettersi alla rete permette di presentare al pubblico. Mentre fino ad ora siamo sempre stati abituati a subire passivamente la programmazione televisiva, attraverso l'OTT Tv lo spettatore avrà a disposizione una vasta scelta di contenuti da vedere quando, dove e come meglio vorrà. È la realizzazione della confluenza del Web nella Tv (e viceversa) e può radicalmente cambiare le abitudini dello spettatore, costituendo l'integrazione fra la Tv a flusso e contenuti on Demand. L'OTT Tv comprende infatti servizi ibridi broadcast-broadband, che permettono la distribuzione di video tramite connessione a banda larga e collegando direttamente il set top box del televisore al Pc. Questo sconvolgimento deve essere sfruttato dai principali player come un'opportunità di successo in un'ottica di medio-lungo periodo; sarà necessario infatti attendere presumibilmente qualche anno prima che l'OTT Tv diventi un mercato veramente importante. L'OTT Tv inoltre permette alle industrie produttrici o proprietarie di contenuti di arrivare direttamente al consumatore finale, senza dover necessariamente passare dai tradizionali broadcaster.

L'IpTv è ritenuta da tutti l'apripista del Web sul televisore di casa. Tuttavia non ha mai realmente cambiato il mercato come era stato annunciato e i suoi successi si sono rivelati decisamente inferiori alle aspettative; tuttora è un mercato ancora in fase embrionale, seppur in crescita. I motivi dell'insuccesso sono probabilmente da ricercare nell'uso di tecnologie e device proprietari, che hanno fatto dell'IpTv un sistema chiuso, nel quale la scelta di contenuti rimane in realtà obbligata a una ristretta cerchia di trasmissioni scelte dalla Telco. L'IpTv non ha implementato appieno le potenzialità di Internet, mentre l'OTT Tv sembra meglio inglobare tutte queste opportunità.

Verranno offerti diversi servizi: canali per eventi live, Video On Demand (VOD in streaming o scaricabili), televisione interattiva, canali a flusso. Ulteriori vantaggi saranno dati ai broadcaster che potranno mettere a disposizione i propri contenuti agli utenti in modalità VOD o offrire applicazioni interattive; i clienti avranno l'occasione di navigare fra i servizi semplicemente utilizzando il proprio telecomando. Si potrà quindi costruire una Tv personale, creando categorie di canali, video e servizi preferiti. In questo modo gli utenti sono più semplicemente profilabili e quindi l'OTT Tv favorisce esperienze di pubblicità puntuale e clusterizzata, in base alle caratteristiche dei telespettatori. È inoltre possibile abbinare l'advertising alla interattività che il Web concede. L'accesso a Internet può avvenire tramite set-top box, o con televisioni che hanno la possibilità di connessione, o addirittura utilizzando console per videogiochi, smartphone o qualsiasi altro device mobile con accesso al Web. I modelli di business saranno fondati sull'advertising, sugli abbonamenti e anche sui micropayment delle offerte pay-per-view. L'idea di base nasce con il successo mondiale del mercato dei video online, sempre in decisa crescita; i fruitori di questi servizi sono aumentati negli ultimi anni in maniera esponenziale, alla ricerca di informazioni locali e nazionali, trailer di film, repliche di programmi Tv, eventi sportivi, ma soprattutto di video UGC (User Generated Content).

Casi internazionali come YouTube (crescita del 35% annuo, 40% dei video visualizzati sul Web – dati Accenture) e Hulu (secondo portale video in Internet in crescita) sono il punto di riferimento per tutto il mercato. Secondo uno studio del “The Diffusion Group”, a fine 2009 il mercato OTT Tv superava di poco il miliardo di dollari; la stessa agenzia stima una vertiginosa crescita del settore, fino a valere nel 2014 quasi 5,7 miliardi: redditi provenienti dalla pay-per-view (3,9 bilioni) e dagli abbonamenti (quasi 1,8). Il mercato maggiore sarà ovviamente nel Nord America (circa il 50%), ma con interessanti dati anche per Europa e Asia che si spartiscono più o meno equamente la rimanente parte degli introiti.

Quali potranno essere gli effetti di una larga diffusione di questo sistema nello scenario attuale televisivo? Innanzitutto ci sarà la possibilità per i proprietari e i produttori di contenuti di veicolare direttamente i propri prodotti fino al consumatore finale, senza dover per forza passare dai broadcaster. Dall’altro lato, i broadcaster devono focalizzarsi sul mantenimento dei propri telespettatori, rafforzando il proprio brand e fidelizzando i propri utenti; c’è la possibilità di offrire servizi sempre più puntuali per ogni categoria e sviluppare contenuti interattivi ad hoc, creando una relazione diretta con il consumatore. Inoltre l’OTT Tv sarà accessibile da più device e non solamente dal tradizionale televisore; va dunque tenuto conto delle diverse caratteristiche e necessità di ogni utente. È ovvio che in questo scenario il vero centro del mercato è il contenuto in sé. Saper mantenere il suo valore all’interno della Value Chain per poterlo offrire al cliente ad un prezzo maggiore (sia esso il telespettatore pay-per-view, il telespettatore abbonato o l’azienda che chiede uno spazio pubblicitario) diventa prioritario. Non è detto che le focal company rimangano i broadcaster: tutto dipende dalla capacità di ogni player presente nel settore di sfruttare questa opportunità di business. Il centro del mercato potrebbe spostarsi a monte, con le aziende produttrici di contenuti pronte a far valere l’importanza del prodotto, magari veicolandolo fortemente e intrinsecamente con un messaggio pubblicitario (togliendo dunque introiti a valle); potrebbe spostarsi a valle, dove le produttrici di device potrebbero creare OTT Tv ad hoc per i propri prodotti e per i propri clienti (seguendo lo stile iTunes/Apple); potrebbe rimanere anche saldamente in mano ai broadcaster forti dell’attuale brand e capaci di costruirsi una durevole relazione con il telespettatore, anche attraverso abbonamento, acquisendo e veicolando contenuti di qualità, assicurandosi di raggiungere con la propria offerta tutti i device e dunque tutto il mercato. Per poter conquistare una posizione importante in questo scenario, quindi, è necessario aver ben presente i fattori chiave di successo del settore:

- disponibilità di un prodotto interessante: l’importanza crescente dei contenuti, in particolare quelli premium, potrebbe creare una barriera all’entrata per quei player con scarse disponibilità economiche, non in grado di disporre di programmi interessanti per gli utenti finali;
- comprensione delle esigenze del cliente: avere sempre ben presente ciò che l’utente ricerca nell’esperienza Over The Top, offrendo un prodotto realmente di valore per il consumatore;
- soluzioni multiplatforma: il televisore rimane lo schermo di accesso principale ma è bene pensare a strategie allargate anche per gli altri device;

- facilità di utilizzo: è bene aiutare e migliorare l'esperienza del telespettatore, rendendo semplice e veloce la scelta di ciò che vuole vedere, quando e dove lo desidera;
- fidelizzazione del cliente: è sempre più necessaria la clusterizzazione dei profili dei telespettatori, per poter costruire un rapporto stretto con ogni categoria di spettatori, offrendo così la giusta proposta di contenuti, servizi e programmi, facilitando l'inizio di un'era interattiva, non solo televisiva ma anche pubblicitaria¹⁸.

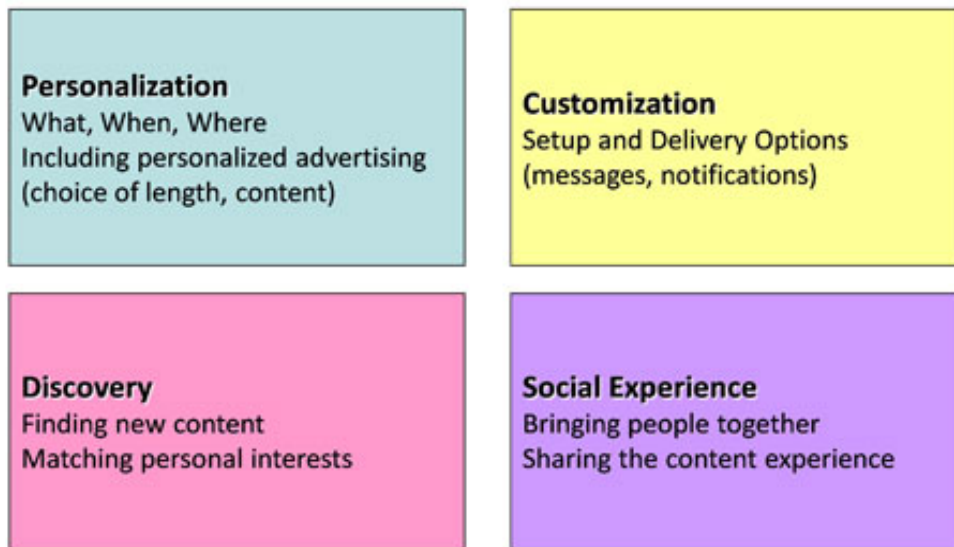


Figura 12: Ciò che il consumatore vuole dalla Tv connessa (fonte: Connected Tv Summit)

3.2.3 Connected Tv

Le Connected Tv sono televisori che permettono di sfruttare contenuti e servizi online grazie ad un collegamento ad Internet. Tale connessione può avvenire via cavo, tramite una presa Ethernet, o in modalità Wi-Fi, integrata direttamente nel televisore o tramite chiavetta USB per reti wireless. Al momento, i contenuti ed i servizi che una Connected Tv può offrire sono di vario tipo: visualizzazione di notizie e informazioni, possibilità di videoconferenze, riproduzione in streaming di video e film, acquisto e vendita online. La navigazione però non avviene come siamo abituati solitamente. Non è ancora possibile infatti avere un'esperienza vera di navigazione in Internet come tutti conoscono attraverso lo schermo di un computer. I servizi sono accessibili principalmente attraverso widget (una sorta di menu presenti sullo schermo) che ci rimandano al contenuto Web che vogliamo utilizzare. È il fornitore di servizi che li realizza, sono spesso standardizzati e realizzati in linguaggio Java Script. I widget sono gestiti dal telecomando e possono ovviamente essere visualizzati durante il normale utilizzo del televisore, in forme diverse

¹⁸“Bringing Tv to Life”, studio Accenture 2010

a seconda delle nostre preferenze e delle nostre priorità. Al momento sono principalmente tre le modalità di fruizione: Snippet, Sidebar, schermo pieno. La prima offre nella parte bassa dello schermo una sorta di toolbar (letteralmente “snippet” significa “breve informazione”) con le notizie essenziali che l’utente richiede, con pochissimo disturbo nella fruizione del programma in corso. Per un maggior numero di notizie può essere attivata la modalità Sidebar: occupa una fascia laterale dello schermo (circa il 25%), mentre nel resto del monitor continua la normale programmazione televisiva. La modalità a schermo pieno infine può essere attivata se si è interessati ai soli widget, accedendo ai servizi e alle notizie nella loro completezza. Il settore è in piena evoluzione e i contenuti disponibili, seppur di vario tipo, non sono moltissimi: al momento si ha la possibilità di accedere alle news del giorno, agli indici finanziari e alle informazioni meteo; è possibile vedere i video di YouTube o accedere alle foto presenti su Flickr. Alcuni televisori in commercio permettono di aggiornare e scaricare dal Web ricette, immagini e video, essendo dotati di una seppur limitata memoria interna.

Il numero di dispositivi televisivi in vendita sul mercato in grado di connettersi ad Internet e offrire una esperienza di Connected Tv è in crescente aumento. Secondo il rapporto di ABI-Research “Internet-connected TVs”¹⁹, presentato nel maggio 2010, mostra uno scenario in cambiamento in cui a subire le trasformazioni più importanti non è solo l’hardware, ma anche i software e le principali applicazioni a cui siamo abituati. Ad innescare tale rivoluzione sono i processori multi-core, le CPU sempre più potenti e in generale i miglioramenti delle prestazioni complessive dei nuovi device televisivi.

Gli sviluppatori impegnati nel settore dei Connected Tv prevedono inoltre un progressivo aumento dell’utilizzo di piattaforme Internet di cloud computing già entro il 2015. In ogni caso i software saranno sempre più potenti e in grado di pilotare l’utente verso nuove esperienze interattive, grazie all’uso di Web browser per la navigazione della rete dalla Tv di casa²⁰.

3.2.4 Decoder Universali

Un decoder universale (o unico, o ibrido) è un dispositivo set-top box in grado di ricevere i programmi Tv da diverse piattaforme: Tv analogica, Tv digitale terrestre e satellitare, Tv via cavo, Tv via Internet e aggiungere altri servizi e potenzialità del mondo Web.

Pur rimanendo un prodotto di largo interesse per il settore, destinato a racchiudere in un unico device tutte le piattaforme televisive digitali, al momento le offerte di decoder universali sono abbastanza limitate. Questi apparecchi dovrebbero permettere ad un utente di dotarsi esclusivamente di un unico decoder e di ricevere sia l’offerta del digitale terrestre, sia le offerte satellitari ed eventualmente servizi di Web Tv e applicazioni Internet se collegati alla rete. Il decoder ibrido eviterebbe dunque la necessità di dotarsi di un singolo apparecchio per ogni piattaforma (se non addirittura per ogni broadcaster) a cui il cliente vuole accedere. Inoltre semplifica la fruizione dei contenuti in quanto la

¹⁹Da www.abiresearch.com

²⁰Elaborato da: www.euronics.it/it/informati/categorie/video/recensioni/Speciale_Connected_tv.html

navigazione fra i diversi canali avverrebbe con un unico telecomando. Al momento, però, nonostante sia possibile la creazione di questi device, vincoli soprattutto di natura economica (in Italia legati in particolar modo ai diritti di SKY e al suo sistema proprietario di criptaggio NDS) non hanno fatto crescere questo mercato come ci si aspettava. I clienti che vogliono dotarsi di un decoder universale hanno di fronte solo poche soluzioni: una decisamente completa, offerta da XDome; altre parziali, che non comprendono l'offerta satellitare; la proposta di Apple, in attesa della Google Tv e della Qriocity di Sony; l'ultima soluzione non è propriamente un decoder universale, ma semplicemente un prodotto lanciato da SKY che aggira il problema e integra la sua proposta con i canali in chiaro del digitale terrestre.

3.2.5 L'offerta sul mercato italiano

➤ L'OTT Tv in Italia

In Italia, non è ancora offerta una vera e propria esperienza di Over The Top Tv; alcuni servizi on Demand iniziano invece ad essere disponibili: gratuiti via Web, come La7.tv, Video Mediaset (ex Rivideo) e la RaiReplay Tv appena lanciata; oppure in modalità pay, categoria a cui appartengono Premium on Demand di Mediaset e l'offerta Selection on Demand di SKY. A queste si aggiungono le note emittenti IpTv (Fastweb Tv e l'ex Alice Home Tv di Telecom Italia), piattaforme digitali sempre più ricche con il plus non trascurabile di poter funzionare come stazione per ricevere i canali in chiaro del digitale terrestre senza necessità di acquistare un nuovo decoder o un nuovo televisore. Alcune stime per il 2011 parlano comunque di una posizione decisamente secondaria per l'IpTv nel mercato, nonostante una decisa e interessante crescita. Dall'altro lato, invece, le proposte pay di Mediaset e SKY, tra introiti pubblicitari e abbonamenti, dovrebbero spartirsi introiti per un valore totale di circa 3,5 miliardi di euro (studio ITMedia Consulting)²¹.

La vera rivoluzione verso una OTT Tv "completa" potrebbe arrivare dalle offerte lanciate sul mercato da Telecom Italia (fine 2009) e Vodafone (giugno 2010).

- CuboVision Tv Telecom Italia²²: CuboVision di Telecom Italia (prezzo 199 €) è un dispositivo Tv broadband per accedere ai canali del digitale terrestre free e pay, al meglio della televisione interattiva del Web e al video on demand in pay-per-view anche in alta definizione. Con CuboVision è inoltre possibile accedere ad un "supermercato di applicazioni" (application store), organizzare i propri contenuti personali come foto, video e musica, usufruire di numerosi servizi informativi come meteo, news e finanza. Al suo interno dunque racchiude la Tv digitale, le principali Web Tv, alcuni contenuti Video On Demand, widget informativi di

²¹Citato da "La Tv digitale che verrà, fra piattaforme on Demand e «Over The Top Tv»", di Gianni Rusconi, articolo del 14 dicembre 2009, www.ilsole24ore.com

²² www.cubovision.it

Virgilio (meteo, finanza e news), application store e anche gaming on demand. È stato lanciato sul mercato un po' in sordina a fine 2009; ora sembra che Telecom stia lavorando ad un nuovo e vero e proprio lancio di una nuova versione più funzionale.

- Vodafone Tv Connect²³: Vodafone dal giugno 2010 offre un decoder digitale ad alta definizione (prezzo 179 € 79 € se si possiede già l'ADSL Vodafone) che permette l'utilizzo di widget e applicazioni Web sul televisore. Inoltre, attraverso la Vodafone Station, permette di accedere ai contenuti del proprio PC e quindi la possibilità di visualizzare video e immagini salvati nel proprio computer. Ha anche la possibilità di connettersi con altri device come cellulari, console e fotocamere. Al momento l'offerta di widget accessibili consiste in: News del Corriere della Sera.it, news in tempo reale dal sito Internet del quotidiano italiano; Vodafone Calcio, news dal mondo del calcio; Meteo; Oroscopo; una selezione di canali Web Radio, per ascoltare la radio direttamente dalla Tv. I widget sono costantemente aggiornati.

➤ **Le offerte di Connected Tv in Italia**

Nell'ultimo periodo, sono uscite sul mercato molte offerte di Connected Tv. Di seguito proviamo a darne un panorama sufficientemente completo con le maggiori offerte usufruibili in Italia:

- Yahoo! Connected Tv²⁴: Yahoo! ha sviluppato alcuni widget che vengono offerti sulle Connected Tv di Samsung, Sony e LG. I servizi a disposizione al momento sono: Yahoo! Notizie, Yahoo! Meteo, Yahoo! Finanza, Usa Today Sports, YouTube, Twitter, Flickr, eBay, Sudoku, Poker Texas Hold'em, QuizzMaster, ma è in programma la realizzazione di altri widget.
- Samsung Internet@TV²⁵: Samsung offre su molti degli ultimi modelli le applicazioni widget di Yahoo! e altre sia internazionali che italiane. Grazie a Internet@TV si può costruire una rete di servizi a proprio piacimento, con l'accesso a piattaforme continuamente aggiornate di notizie e servizi Internet nazionali ed internazionali: informazioni, social network, canali dedicati a sport e cinema, ma anche molto altro, come per esempio la possibilità di effettuare videochiamate con Skype. La gamma di contenuti digitali è disponibile grazie gli accordi effettuati con Corriere della Sera, La Gazzetta dello Sport, La Repubblica, Milano Finanza, SKY (in particolare Guida Tv e Meteo 24), Cubovision di Telecom Italia e Coming Soon. Compatibili con qualsiasi connessione ADSL, grazie all'interfaccia grafica curata nel dettaglio è possibile usufruire dei contenuti

²³ www.tvconnect.vodafone.it

²⁴ www.connectedtv.yahoo.it

²⁵ www.samsung.com

internazionali di YouTube e accedere facilmente ai social network come Twitter e Facebook.

- Sony Internet Tv²⁶: è composto da due servizi: Bravia Internet Video (su alcuni nuovi Tv Bravia, lettori Blu-Ray Disc e sistemi Home Cinema) e Bravia Internet Widgets (solo su alcuni). Bravia Internet Video offre il meglio di Internet su Tv, riproducendo in streaming, senza interruzioni, i contenuti online tramite connessione a banda larga. È facilmente utilizzabile grazie anche alla presenza di un ampio elenco di video online, di siti di condivisione video come YouTube, di siti di news e di sport. Bravia Internet Widgets offre un'ampia gamma di contenuti Internet sullo schermo premendo un tasto sul telecomando e scaricando i widget personali. Le informazioni di questi ultimi saranno aggiornati automaticamente senza interrompere la trasmissione per non disturbare la visione dei programmi Tv in corso. Si potranno quindi effettuare aggiornamenti in tempo reale da siti come Twitter e Facebook, visualizzare foto a schermo intero da Flickr, controllare le previsioni meteo, verificare le notizie finanziarie e persino fare shopping.
- Panasonic Viera Cast²⁷: Panasonic ha presentato i modelli di HD Tv al plasma Viera che, grazie ad una predisposizione alla connessione Internet, consentono di accedere ai contenuti video presenti sul Web senza l'uso del computer, semplicemente inserendo il cavo Ethernet nella parte posteriore del televisore. Dispone di un'ampia selezione di contenuti online resa disponibile grazie alla partnership di Panasonic con Content provider di primo piano come YouTube, Picasa di Google, Eurosport, Twitter, Skype, Ace Trax che offre video on demand, Dailymotion con i suoi video online, Bloomberg per le notizie finanziarie e altre applicazioni. Per dare completezza agli esclusivi contenuti di Eurosport per il mercato europeo, Panasonic ha stretto un accordo anche con ARD Television. Per utilizzare i servizi Viera Cast non è richiesta alcuna registrazione o sottoscrizione. I contenuti si differenziano in base ai paesi ed è possibile impostare la lingua; su Eurosport, per Viera Cast, saranno inizialmente disponibili 1200 filmati di sport che verranno trasmessi in inglese, francese, tedesco, spagnolo, italiano e russo. Il servizio è operativo da maggio 2010.
- Net Tv Philips²⁸: Net Tv offre un vasto assortimento di widget e contenuti Web sul televisore. Permette l'accesso a 30 servizi Internet, suddivisi in intrattenimento, life style, news, video e e-commerce. Offre inoltre alcuni widget classici e la guida a tutti i video disponibili.
- Lg Netcast²⁹: Offre la possibilità di intrattenimento e informazione con i widget di Yahoo! e la connessione ai servizi di Picasa, YouTube, Netflix, Vudu, CinemaNow, Pandora e alti ancora.

²⁶ www.sony.it

²⁷ www.panasonic.it

²⁸ www.philips.it

²⁹ www.lg.com

➤ Le Offerte di Decoder Universali in Italia

In Italia sono presenti anche alcuni dispositivi che permettono di ricevere sul televisore i canali da diverse piattaforme. Cerchiamo di dare una panoramica delle soluzioni più rappresentative.

- Xdome Hd 1000 Nc³⁰: L'unica proposta veramente universale e completa, almeno per quanto riguarda la Tv tradizionale. SKY, Tivù Sat e digitale terrestre possono coesistere in un solo apparecchio: il decoder unico si chiama Xdome Hd 1000 Nc ed è in vendita da aprile 2009, non è economico (il prezzo di listino è 199 €) ma in questo momento è il decoder più versatile sul mercato. L'Xdome ha due sintonizzatori, uno satellitare e uno digitale terrestre. La vera novità è che questo decoder riesce anche a trasmettere i canali di SKY. La chiave di volta sta in una sigla: NDS, il sistema di criptaggio di proprietà dell'azienda di Rupert Murdoch. L'Xdome ha chiesto e ottenuto l'autorizzazione a produrre decoder con il sistema SKY, rompendo così il monopolio dello SKYBox. Sul decoder si trovano due fessure: una è esclusivamente dedicata alla scheda SKY; l'altra è "common interface", cioè aperta a tutti. Bisogna comprare a parte una normale CAM³¹ dopo di che ci si potranno inserire senza problemi la smart card di TivuSat, quella di Mediaset Premium, di Dahlia o di qualunque altro operatore. L'Xdome è compatibile anche con l'alta definizione sia di SKY che del digitale terrestre in chiaro. Niente da fare, invece, per chi è interessato all'HD di Mediaset Premium, in quanto è stata scelta una codifica diversa da tutte le altre che questo modello non supporta.
- Dreambox DM 8000 HD³²: nel mese di ottobre del 2009 la società tedesca Dream MultiMedia ha immesso sul mercato italiano l'attesissimo decoder Dreambox DM 8000 HD PVR DVD, un set-top-box ibrido dalle prestazioni eccezionali. Dalla sua presentazione ufficiale, datata 2006, è trascorso qualche anno e l'uscita del decoder sembrava ormai divenuta leggenda. Secondo vari blog, il Dreambox sarebbe dovuto rimanere un super-prototipo a causa della mancanza di alcune licenze per la Tv digitale e per l'alta definizione (negate per tanto tempo dall'industria della Tv per il temuto fenomeno del card sharing³³). Inoltre nel 2008, in occasione del primo lancio ufficiale, uno stock di decoder ebbe grossi problemi tecnici che obbligarono l'azienda a posticipare la data di uscita. Oggi Dream MultiMedia lo mette in vendita, perfettamente funzionante, al notevole e forse eccessivo prezzo di 999 euro. L'apparecchio della Dream MultiMedia è

³⁰ Informazioni reperite da www.digital-sat.it

³¹ CAM – Conditional Acces Module: Piccolo dispositivo acquistabile successivamente e facilmente inseribile nel televisore, che consente di vedere i contenuti a pagamento con le apposite tessere. Rielaborato da: www.digitaleterrestre.rai.it/dl/dtt/guida/ContentItem-fde03022-e80e-4828-8023-653c3b49db70.html

³² Informazioni reperite da: www.tvdigitaldivide.wordpress.com

³³ Card sarin: è la pratica con la quale si tende a condividere abbonamenti con più utenti in modo hardware o software. Definizione da: it.wikipedia.org/wiki/Card_sharing

molto più che un sintonizzatore satellitare: offre due tuner DVB-S per il satellite e due slot per ulteriori sintonizzatori DVB-T e via cavo DVB-C (acquistabili però separatamente), una porta Ethernet LAN e una scheda Wireless LAN, che lo promuovono di diritto al rango di decoder unico in grado di ricevere la Tv digitale satellitare e terrestre e di interagire con Internet. I sintonizzatori multipli consentono agevolmente di vedere un canale e registrarne un altro, grazie alle prese scart doppie collegabili con un videorecorder. Il decoder ha due porte Sata che consentono di aggiungere un hard disk interno da 3,5 pollici e di montare un DVD o un masterizzatore DVD. Dispone inoltre di tre porte USB, due slot Common Interface con CAM integrati per le smart card delle pay Tv, due moduli CI ulteriori, uno slot per SD card/mmc e compact flash, un'uscita video DVI per l'alta definizione, un'uscita audio digitale e coassiale per Home Theatre. La dotazione hardware è supportata da un processore da 400 MHz, 256 Mb di RAM e 128 MB di memoria Flash che rendono il decoder un sistema veramente impressionante. Il sistema supporta anche l'installazione delle softcam, gli emulatori per i CA (i sistemi ad accesso condizionato per implementare la pay Tv), che consentono di ricevere le offerte delle stesse pay Tv e, se usati illegalmente, di scavalcare i sistemi di codifica e di criptaggio delle Tv a pagamento. L'accesso a Internet e l'uso delle softcam offre agli utenti della Dreambox la possibilità di condividere on-line l'utilizzo di un pacchetto pay Tv con un sola smart card creando una rete di decoder nel fenomeno piratesco del card sharing (combattuto da SKY a colpi di blocchi elettronici). Proprio questo fatto non lo rende ancora del tutto "universale": sul mercato italiano, non può essere definito decoder satellitare un decoder che non può ricevere (legalmente) l'offerta SKY.

- Tv-Surf³⁴: da settembre 2009 la società svizzera 3-D Enter ha presentato la nuova offerta Tv con decoder unico chiamato Tv-Surf, che unisce il digitale terrestre alle potenzialità delle rete Internet. Il decoder è dotato di un hard disk da 160 Gb (ci sono versioni anche da 500 Gb e 1 Tb) che regala la possibilità di archiviare e vedere i programmi in modalità on Demand; è già pronto per l'alta definizione e punta a divenire un Media center da collegare alla Tv di casa. Tv-Surf offre un approccio differente al Web: infatti è dotato di un browser Web (Firefox) per navigare liberi senza restrizioni; ha un accesso diretto a Wikipedia e a news in tempo reale. La particolarità di Tv-Surf è insita in un motore di ricerca interno per la Tv che è in grado di semplificare il ritrovamento dei programmi del DTT, ma anche delle Web Tv, degli eventi sportivi live, dei video di YouTube e su Megavideo, consentendo all'utente l'uso contemporaneo (multitasking) dei contenuti. Inoltre il sistema fornisce le fondamenta per la gestione di una nuova generazione di business pubblicitario di tipo "Targettato" e "Interattivo". La piattaforma ha completa conoscenza di quanti utenti sono collegati e cosa stanno vedendo, in termini di trasmissione DTT e di contenuto Internet, per tematica ed argomento. E' prevista in futuro l'implementazione della registrazione da parte

³⁴ Informazioni reperite da: www.tv-surf.com, www.repubblica.it e www.tvdigitaldivide.wordpress.com

dell'utente in maniera da poter gestire anche analisi di tipo demografico. Tv-Surf diviene quindi una nuova piattaforma pubblicitaria di tipo interattivo dove si possono gestire interventi pubblicitari di tipo spot, flash, sponsor, banner etc. con la capacità di "cliccare" sulla pubblicità stessa e approfondire nel caso un contenuto sia collegato alla pubblicità. Le inserzioni pubblicitarie sono completamente controllate dalla piattaforma centrale, eccetto ovviamente per quelle già inserite all'interno di canali televisivi e video registrati. Il modello di business prevede che l'utente acquisti direttamente il decoder Tv-Surf e abbia immediato accesso ai servizi della piattaforma senza pagare alcun canone mensile. Tv-Surf fornirà all'utente televisivo l'accesso a una combinazione che all'utente risulterà essere praticamente illimitata di contenuti broadcasting dal digitale terrestre e di contenuti video e testo da siti Web sia pubblici sia a pagamento. Tv-Surf guiderà inoltre l'utente fornendo una serie di aree con contenuti tematici quali sport, musica, notizie, etc. in cui l'utente potrà fare delle ricerche mirate in ambiti ben specifici. I punti deboli che limitano fortemente la diffusione di questi decoder unici sono sempre gli stessi: il prezzo elevato, 439 euro, e l'impossibilità delle offerte pay del digitale terrestre.

- Hybrid-BLOBbox³⁵: è in uscita sul mercato un nuovo modello di decoder ibrido, Hybrid-BLOBbox, prodotto dalla società italiana TELE System, che potrà offrire in un solo apparecchio l'accesso alla Tv digitale terrestre, ma anche alla rete di Internet e a tutte le potenzialità del Web. Hybrid-BLOBbox è stato presentato alla V Conferenza Nazionale sul Digitale Terrestre di Milano del 3-4 maggio 2010 e, come si può subito notare dal nome, è stato sviluppato in collaborazione con l'azienda TvBlob che già da tempo opera con grande esperienza nel mercato dei decoder ibridi (BLOBbox). Il nuovo decoder TELE System cerca di proporre all'utente una nuova esperienza di fruizione della Tv e della rete, unendo la programmazione televisiva ai video di YouTube, alla posta elettronica, ai Social Media come Facebook o Twitter, attraverso una convergenza Mediale che offre intrattenimento e condivisione allo stesso tempo. Per usufruire dei servizi del sintonizzatore basta un'antenna tradizionale e una connessione ADSL o su fibra ottica. Il nuovo decoder unico è predisposto per ricevere le trasmissioni in alta definizione, che potranno essere visualizzate dalla porta HDMI solo sui televisori HD. Oltre a questo, l'apparecchio è stato progettato con due sintonizzatori DVB-T (per il digitale terrestre) molto utili per registrare un programma e contemporaneamente guardarne un altro. Sempre per quanto concerne il lato televisivo, il decoder offre tre porte USB che possono connettere pen drive e hard disk esterni per registrare, copiare, usufruire di contenuti video, audio, di immagini, ma anche per collegare delle periferiche come, ad esempio, una tastiera per scrivere comodamente una email. Registrare i programmi sarà semplice grazie alla funzione del timer e per la prima volta nel mercato dei decoder sarà possibile registrare dalla Tv i programmi coi sottotitoli compresi. Il lato Internet dell'Hybrid-BLOBbox è ancora più incredibile: l'apparecchio ingloba tutta la

³⁵ Informazioni reperite da: www.tvdigitaldivide.wordpress.com

tecnologia Open Source dell'esperienza della società TvBlob, sviluppata in modo aperto e liberamente implementabile e aggiornabile, attraverso una piattaforma software linux-based, un browser per navigare sul Web e varie applicazioni di ricerca, widget, programmi di condivisione video podcast, posta elettronica, messenger.

- Apple Tv³⁶: E' finalmente arrivata la nuova Apple Tv; dopo il lancio negli Stati Uniti, il nuovo prodotto della mela è giunto anche in Italia a inizio novembre 2010 al prezzo di 119€ Una piccola scatola di colore nero senza pulsanti e facile da collegare al proprio televisore. Apple Tv si ripromette di lanciare definitivamente il mercato del video streaming in Italia. Il sistema è sempre il solito e collaudato iTunes. Tramite il servizio messo in piedi anni fa per vendere musica su iPod, Apple propone la vendita ed il noleggio di film sia in bassa che ad alta definizione per i nuovi utenti italiani. Pur con qualche restrizione (non sarà ad esempio ancora possibile noleggiare e acquistare serie televisive come nei paesi americani), il catalogo dei contenuti è molto ricco: si scaricano dal negozio online i video preferiti e si riproducono sull'apparecchio televisivo del salotto, tramite il nuovo dispositivo digitale, che costa a listino 119€ I film delle principali case cinematografiche (nella lista figurano 20th Century Fox, Metro-Goldwyn-Mayer, Paramount Pictures, Sony Pictures) si possono noleggiare in alta definizione o definizione standard, pagando rispettivamente 3,99 o 4,99 euro e 2,99 o 3,99 euro a seconda che si tratti di una nuova uscita o di un film a catalogo. Altra possibilità riguarda i film della settimana, in promozione a 0,99 (in formato standard) e 1,99 euro (in Hd), mentre il listino per chi vuole acquistare il singolo titolo varia a seconda che si tratti di una nuova uscita, di un'uscita recente o di un film a catalogo. Una volta noleggiato un film, si hanno a disposizione come negli States 30 giorni per iniziare a vederlo e 48 ore di tempo per completarne la visione.
- SKY Digital Key³⁷: con la SKY Digital Key si possono vedere tutti i canali in chiaro (regionali compresi) trasmessi in Digitale Terrestre, come Rai, Mediaset, LA7, BBC, Boing, Iris, ecc. e continuare a seguire i programmi trasmessi dalla Tv tradizionale. Con il telecomando SKY, si avrà immediatamente a portata di mano tutti i canali in chiaro del Digitale Terrestre, oltre alla programmazione satellitare di SKY, Potrà quindi usufruire delle stesse funzionalità offerte dalla Guida Tv per i canali satellitari. SKY Digital Key è semplicissima da usare: basta collegarla alla porta USB del Decoder SKY HD, MySKY o MySKY HD compatibile e al cavo dell'antenna terrestre. Grazie a questa chiavetta SKY ottiene il vantaggio di fornire ai propri utenti praticamente tutta l'offerta televisiva disponibile in Italia, riuscendo a portare sul proprio decoder anche quei canali del DTT che finora sono rimasti non accessibili dagli SKYBox, motivo per cui, almeno a prima vista, l'azienda di Rupert Murdoch sembrerebbe aver fatto centro. La Digital Key ha però alcune "limitazioni", che riducono la portata rivoluzionaria di cui parlavamo sopra: essa è compatibile infatti soltanto con i decoder di ultima generazione, della

³⁶ www.apple.com/it/appletv

³⁷ Informazioni reperite da: www.sky.it e www.oneweb20.it

serie SKY HD e MySKY HD, ovvero quei decoder forniti ai clienti che hanno attivato il servizio HD nel proprio abbonamento e tra cui la stragrande maggioranza, verosimilmente, vede i vari canali tramite uno dei moderni Tv LCD o Plasma compatibili con l'alta definizione, cioè proprio quel tipo di apparecchi che, da qualche tempo a questa parte, integra già in maniera nativa un sintonizzatore DTT in grado di ricevere autonomamente e senza passare per alcun decoder esterno (men che meno quello di SKY) tutti i canali gratuiti della piattaforma. In altre parole la novità di SKY non aggiunge nulla in più alla "capacità di visione" dei propri abbonati interessati dall'arrivo della Digital Key (se si esclude l'integrazione dei canali nell'EPG SKY), rendendo ciò che è stato presentato come rivoluzione nulla più che una mossa strategica (abile comunque) costruita per far percepire ai clienti che lo SKYBox è la soluzione ideale per avere tutto quanto si trova in Tv a portata di mano. Per SKY ciò comporta un rafforzamento della propria posizione e soprattutto un grande vantaggio potenziale a livello d'immagine.

3.2.6 Dati quantitativi e stime di vendita

Non ci sono ancora dati puntuali sulle vendite di televisori o set-top box connessi in Italia. Le principali case produttrici hanno portato la loro merce sugli scaffali solo nella prima metà di quest'anno; anche nel resto del mondo le Tv connesse non si sono ancora affermate sul mercato, se non forse negli Stati Uniti, dove però la mentalità dei consumatori è decisamente diversa, da sempre abituata alla Tv via Cavo. Il principale problema è in realtà questo: la mentalità degli utilizzatori. Se negli stessi USA alcuni dati non ufficiali stimano, fra tutti i televisori connettabili venduti, che solo circa il 20-30% venga effettivamente utilizzato in rete. In Italia, la percentuale non può essere più alta. Al momento la connessione non è ancora un motivo di scelta del televisore. Molti acquirenti hanno comprato una Connected Tv a fronte dello switch-off, ma continuano ad utilizzarla come una normale Tv. Altre stime raccolte durante le nostre interviste ai principali player del mercato, delineano uno scenario di circa un milione di Tv connettabili venduti sul territorio nazionale, con una crescita fino a circa 22 milioni di pezzi nel 2015 (alquanto indicativa).

A livello globale, iniziano a essere stimate le vendite per i prossimi anni: Display Search ha pubblicato in ottobre le cifre del mercato delle Tv connesse suddivise per macroaree geografiche³⁸.

In linea con le stime precedenti della stessa agenzia, il numero di apparecchi venduti nel mondo a fine 2010 viene qui stimato tra i 40 e i 45 milioni, in crescita negli anni successivi fino a 118 milioni di dispositivi nel 2014. L'Europa sarà il motore trainante di questo mercato, superando nei prossimi anni i più innovatori Giappone e Stati Uniti. La ricerca delinea inoltre come, mentre l'attenzione lato consumer sia più improntata verso il

³⁸www.displaysearch.com/cps/rde/xchg/displaysearch/hs.xsl/101018_while_3d_tv_captures_consumer_attention_the_industry_tunes_into_connected_tv.asp

3D, l'industria televisiva stia lavorando massicciamente allo sviluppo di Tv sempre più connessi. Anche i televisori che sono dotati di tecnologia per la terza dimensione, infatti, hanno comunque la possibilità di connettersi. Questo è notato anche da un'altra ricerca di mercato, dell'agenzia iSuppli³⁹: i valori, per quanto riguarda il mercato delle Connected Tv (nel grafico sottostante indicate come IETVs), sono abbastanza simili alla ricerca di Digital Search (quasi 30 milioni di televisioni nel 2010, quasi 150 nel 2014) sottolineando come ad oggi la connessione tramite televisori sia un settore decisamente di nicchia, pronto però ad esplodere con tassi di crescita anche oltre al 50%. La tecnologia 3D invece, seppur in crescita, ha numeri e sviluppi più contenuti.

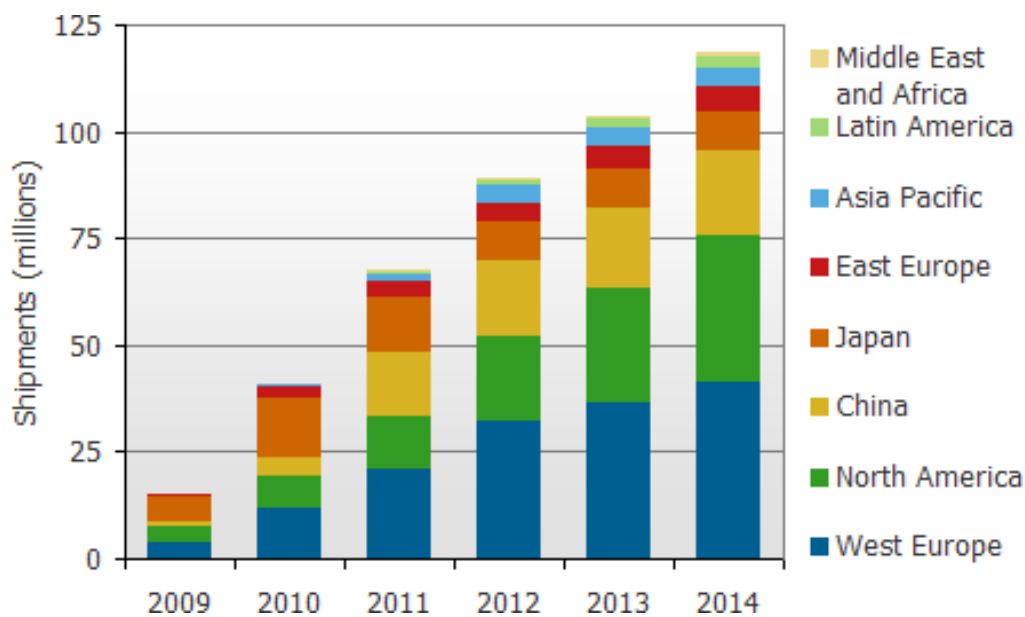


Figura 13: Il mercato mondiale delle Connected Tv (fonte: Display Search)

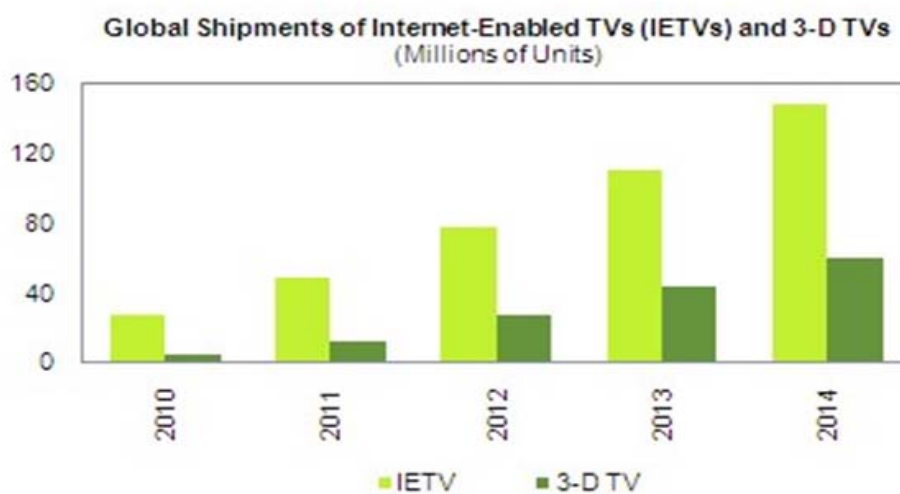


Figura 14: Il mercato delle Connected Tv e delle Tv 3D a confronto (fonte: iSuppli)

³⁹ <http://www.isuppli.com/Display-Materials-and-Systems/MarketWatch/Pages/Internet-Enabled-TV-Trumps-3-D-TV-in-2010.aspx>

Il 18 maggio 2010 si è tenuto a Londra il “Connected Tv Summit”⁴⁰, giornata dedicata a tracciare lo stato dell'arte e le prospettive del nuovo ecosistema ibrido broadcast-broadband, che ha visto la partecipazione di broadcaster, operatori Telco e produttori di tutta Europa. Nell'introduzione, effettuata dal Dott. William Cooper, fondatore e Chief Executive di Informatv, sono stati presentati altri dati interessanti. Innanzitutto, rispetto alle cifre viste finora, sono state esposte alcune stime anche per gli altri device che permettono la connessione Internet in Tv; poi sono state messe a confronto le Tv con connessione IP con l'intero mercato; infine viene proposto nel dettaglio il mercato inglese, riproposto in questo documento come proxy del mercato italiano: anche in Italia infatti, soprattutto in seguito al processo di switch-off in corso, nel 2010 vi è stato un boom di vendite di televisori, passando dai 5,8 milioni di apparecchi acquistati nel 2009 agli oltre 7 milioni di quest'anno⁴¹, cifra che si stabilizzerà negli anni successivi nuovamente fra i 4 e i 5 milioni. La percentuale dei Tv connessi è ovviamente in forte crescita e nel giro di qualche anno conquisterà oltre il 50% delle vendite anche in Italia.

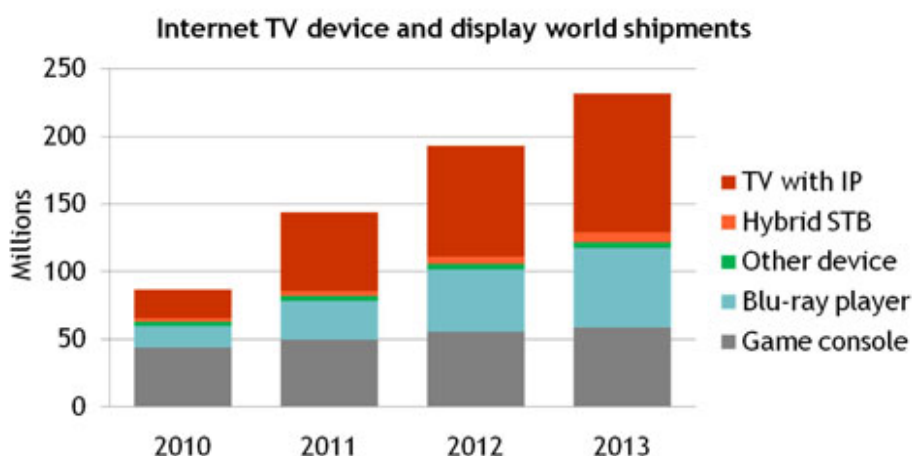


Figura 15: Il mercato di tutti i dispositivi del mondo Connected (fonte: Connected Tv Summit)

⁴⁰ www.connectedtvsummit.com/ctv-01.html

⁴¹ Dall'articolo “Nel 2010 tv super venduti grazie a digitale terrestre e innovazione. Ecco le strategie anti-sboom”, 11 ottobre 2010, www.ilsole24ore.it

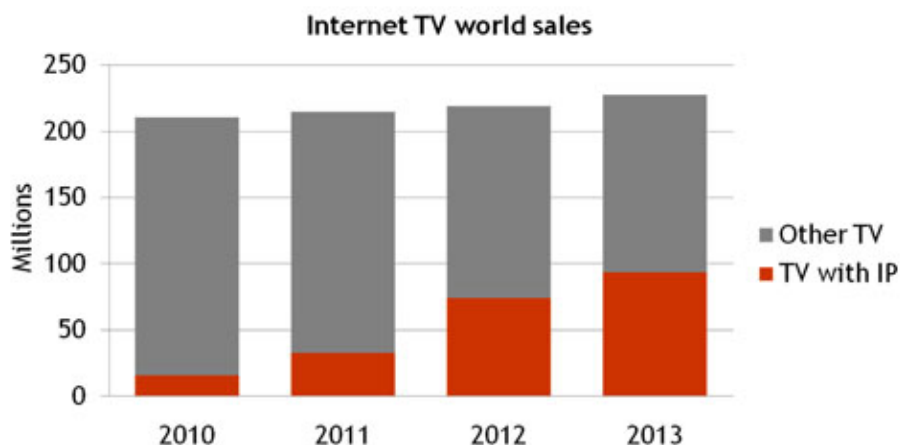


Figura 16: Confronto fra Connected Tv e mercato totale Tv a livello globale
(fonte: Connected Tv Summit)

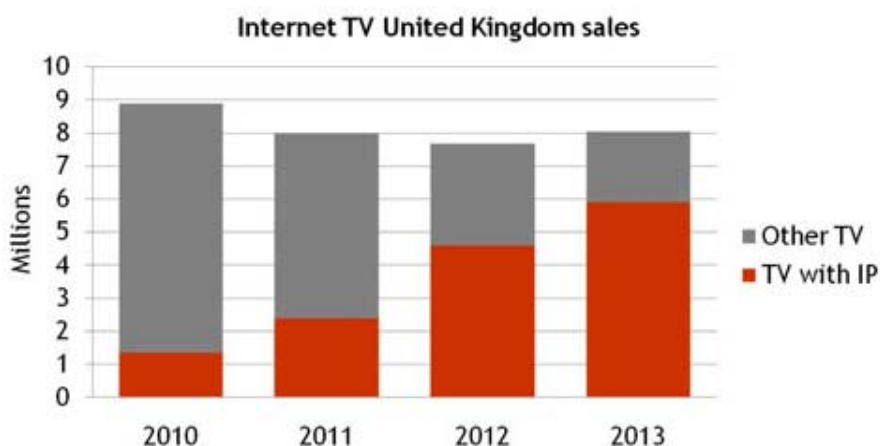


Figura 17: Confronto fra Connected Tv e mercato totale Tv nel Regno Unito
(fonte: Connected Tv Summit)

3.2.7 La filiera del mondo Connected

Abbiamo visto, nel secondo capitolo, la nuova catena del valore del mondo televisivo. Le Connected Tv, i decoder universali e le proposte di OTT Tv si inseriscono all'interno di questo settore cercando di cambiarne gli aspetti a favore di una migliore e più entusiasmante esperienza per l'utente finale.



Figura 18: La nuova Value Chain (fonte: elaborazione personale)

Andiamo a vedere, all'interno della filiera televisiva, quali sono i cambiamenti e le macro attività degli attori posizionati nel settore Connected.

- Realizzazione dei contenuti

Per quanto riguarda la realizzazione di contenuti appositi per il mondo Connected, bisogna porre attenzione a come gli utenti usufruiranno dei prodotti in questione. In questa prima fase di sviluppo del mercato, molti servizi vengono erogati attraverso piattaforme che utilizzano applicazione e widget. Occorre creare quindi questi contenuti già in ottica di questa presentazione all'utente: creazione di formati appositi, più vicini alla modalità "snack" rispetto ad una fruizione a flusso. Va ricordato infatti che, tendenzialmente, questi contenuti verranno usati spesso in contemporanea al programma in corso; devono essere dunque di immediata comprensione, facili da usare e anche "brevi" nella loro esperienza. Discorso diverso va fatto per quei servizi che invece si sostituiscono al flusso principale di contenuti, come i servizi on Demand, le Catch-up Tv per la riproposizione del palinsesto o l'accesso ad altri tipi di filmato (Web Tv, filmati personali da Pc, ecc.): in questo caso il contenuto esiste già, bisogna solo permettere all'utente di raggiungerlo facilmente.

Altro punto fondamentale è l'accesso ad alcune tipologie particolari di contenuti, come gli UGC. Chi è in possesso di filmati interessanti (anche non essendo il realizzatore) deve essere in grado di valorizzarli, vendendoli nella maniera opportuna.

Altra caratteristica che le nuove televisioni permettono è l'interattività: realizzare contenuti che possono sfruttare questa interazione con il cliente, o fra gli utenti stessi, ampliando l'esperienza dei consumatori, potrà essere una mossa vincente. Come è emerso da alcune interviste, serve che venga realizzato anche un solo format in questa direzione, da una casa produttrice riconosciuta e che faccia un discreto successo; basta "aprire" il mercato e poi a ruota tutti gli altri player (sia produttori che broadcaster) seguiranno l'innovazione (così come è stato per i reality, per i quiz game o per i talk show).

- Aggregazione contenuti

Questa fase è quella forse più in discussione in questo momento. I broadcaster hanno sempre avuto la leadership in questa attività, formando il proprio business proprio sull'aggregazione, organizzazione e riproposizione dei contenuti acquistati singolarmente da parti terze. Con questa rivoluzione, lo scenario può cambiare radicalmente. In questo primo periodo di sviluppo si può notare come siano gli stessi produttori di hardware ad aggregare contenuti e proporli all'utente, gestendo la piattaforma di fruizione. Oppure, in ottica OTT Tv, non sarà più necessario svolgere questo compito in quanto sarà l'utente stesso a scegliere "cosa vedere, quando vedere" e quindi basterà un "contenitore" nel quale il consumatore possa andare a scegliere il contenuto da visualizzare. In generale, il ruolo dei broadcaster andrà sempre più modificandosi e basterà solamente indirizzare l'utente predisponendo una minima aggregazione, senza la realizzazione di un preciso palinsesto.

- **Diffusione**
L'esperienza del Web sulla Tv deve essere qualcosa di immediato, coinvolgente e di qualità. Questo è possibile solo se la larghezza di banda è tale da permettere alla rete di distribuire i contenuti nel migliore dei modi. In Italia solo il 50% della popolazione ha accesso ad una rete a banda larga, il resto del territorio deve usufruire di questi servizi attraverso la semplice ADSL. Riuscire a ridurre questo digital divide deve essere uno degli obiettivi per poter migliorare il mercato.
- **Gestione piattaforma di fruizione**
I contenuti, realizzati e aggregati, devono essere disponibili per l'utente finale. Attraverso una piattaforma che unisca la semplicità di fruizione con una grafica accattivante, il consumatore deve riuscire comodamente ad usufruire di ciò che vuole. Sempre in questa fase, possono essere a disposizione servizi aggiuntivi quali l'EPG (Electronic Program Guide) o servizi browsing per la ricerca dei contenuti (soprattutto in standard aperti). In televisori o decoder che offrono all'utente una proposta "chiusa", i walled garden, la piattaforma di gestione deve essere curata nel dettaglio, permettendo una rapida navigazione in tutti i contenuti proposti e un servizio di aggiornamento veloce e frequente delle applicazioni e dei widget in tempo reale (news, finanza, traffico, ecc.); nei device invece che implementano soluzioni "aperte", la piattaforma dovrà facilitare la ricerca all'utente, senza necessariamente presentare all'utente una proposta di contenuti (idealmente, basterebbe una schermata simile alla home page di Google).
- **Customer Management**
È una fase molto importante: la connessione alla rete permette l'interattività e in particolar modo permette di tenere traccia dei gusti e delle abitudini del telespettatore. Questi dati sono molto importanti per una sua profilazione e permettono successivamente di andare ad offrirgli un'offerta ad hoc sia di contenuti, sia per quanto riguarda la pubblicità. Spazi pubblicitari che raggiungono una base utenti clusterizzata hanno molto più valore rispetto a spot indirizzati ad una platea non uniforme e potenzialmente non interessata. Oltre alla raccolta pubblicitaria che in questo modo migliora, anche il mondo pay ha i suoi vantaggi: maggior controllo della transazione, maggior possibilità di indirizzare l'utente suggerendogli film e contenuti di suo gradimento, in linea con le sue scelte precedenti.
- **Elettronica di consumo**
È il settore della filiera che punta di più sulle nuove tecnologie. Nuovi hardware da inserire sul mercato: televisori, decoder, set-top box e altri device per permettere la connessione e la convergenza fra televisione e Internet.

3.3 LA TELEVISIONE 3D

Affianco a questa visibile confluenza fra Sofa-Tv e Web, le potenzialità della trasmissione digitale hanno migliorato notevolmente la qualità dei contenuti proposti,

rendendo possibile la visione in alta definizione HD (già discretamente diffusa) e aprendo la strada alla cinematografica esperienza di contenuti in forma tridimensionale (3D), che pian piano invaderà i salotti di casa nostra.

La tecnologia 3D è tornata in auge. Dalla fine del 2009 e ancora di più con l'arrivo nei cinema di colossal realizzati per una visione stereoscopica, il 3D si pone anch'esso come novità che potrebbe rivoluzionare tutto il mercato delle Tv e dei New Media in generale. Dopo il ritorno nei cinema (il primo film in 3D ha più di 80 anni) tutte le maggiori industrie di elettronica hanno iniziato a lanciare sul mercato televisori e computer in grado di mostrare la terza dimensione. Come dicevamo, però, l'evoluzione del 3D viene da lontano e sono molte le tecniche ad oggi disponibili per vedere filmati in 3D. La stereoscopia (la visione in tre dimensioni) raggiunge fin da subito una notevole diffusione; nel 1910 già venivano scattate foto di scena in 3D per alcuni film. Pochi anni dopo anche il cinema diventò tridimensionale. I fratelli Lumière presentarono una versione stereoscopica del celebre filmato "Arrivo di un treno alla stazione di La Ciotat", mentre il primo vero e proprio film fu "The man from M.A.R.S.", proiettato nel 1922 a New York. Decine e decine di brevetti sull'argomento vennero depositati nello stesso periodo. Successivamente, negli anni '50, esplose la grande moda del cinema tridimensionale anche a Hollywood. Nel 1966 gli astronauti portarono una macchina fotografica 3D sulla Luna e realizzarono alcuni scatti. Attualmente la proiezione stereoscopica viene applicata in prevalenza a film d'animazione.

Le tipologie di visione in 3D utilizzate maggiormente sono:

- Visione Anaglifo: due immagini filtrate con due colori diversi vengono discriminate da occhiali con filtraggio complementare. Le più conosciute e utilizzate sono le colorazioni: verde/magenta o rosso/ciano.
- Sistema a oscuramento alternato: le due immagini vengono proiettate in rapida sequenza (attualmente a 48 o anche 114 frame al secondo contro i 24 frame del cinema tradizionale 2D) e vengono discriminate da occhiali dotati di otturatori sincronizzati. Di questo sistema fanno parte il Teleview e i moderni sistemi con otturatori LCD.
- Sistema a lenti polarizzate: due immagini proiettate in rapida sequenza su di un apposito schermo riflettente, vengono discriminate da occhiali dotati di lenti polarizzate orientate ortogonalmente l'una rispetto all'altra.

Mentre al cinema le major si danno battaglia a colpi di film 3D, la vera sfida si sposta sui televisori di casa. I principali player stanno già lavorando da un po' su questa tecnologia e i primi prodotti incominciano a essere esposti sugli scaffali. I leader di mercato sono principalmente Samsung e Panasonic, mentre Sony è rimasta leggermente attardata concentrandosi anche nella ricerca e nella produzione di contenuti tridimensionali e non solo alla conquista del mercato domestico. Altro follower che potrebbe giocare un ruolo importante nel settore è LG. Le prime stime annunciavano addirittura la vendita di quattro milioni di televisioni entro il 2010 in tutto il mondo. Gli ultimi dati per l'Europa, più realistici, parlano di 25000 pezzi già venduti a fine maggio, che dovrebbero arrivare a qualche centinaia di migliaia a fine anno. Un mercato ancora allo stato embrionale, sia per gli alti costi sul mercato finale (i modelli più economici si aggirano intorno ai 1500 €

con una differenza anche del 30% in più rispetto a un televisore HD con pari prestazioni), sia per qualche scomodità tecnologica (per la visione è necessario inforcare degli appositi occhialini; qualche prototipo di Tv 3D senza occhiali è già stato presentato, ma è ancora presto), sia soprattutto per la reale mancanza di contenuti interessanti per la visione tridimensionale. Le prospettive di mercato sembrano interessanti, ma gli attuali numeri non sembrano spingere i produttori di contenuti a lavorare in questa direzione. Anche i titoli di film Blu Ray in 3D sono abbastanza limitati. Le uniche realtà al momento vengono proposte appunto da Sony, che con l'utilizzo di telecamere digitali di ultima generazione, offre la visione tridimensionale di molti eventi sportivi come le partite del Mondiale di calcio in Sudafrica e il torneo di tennis Roland Garros. In attesa di una maggior diffusione di questa tecnologia nelle case, questi eventi in Italia vengono offerti dalla rete "The Space Cinema" all'interno delle proprie multisala. L'iniziativa ha riscosso molto successo ed è partita con la finale di Coppa Italia Inter-Roma, trasmessa in 10 sale nelle zone di Milano e Roma. Esclusi questi eventi, anche negli USA, al momento non sono presenti molte più trasmissioni in 3D; i primi a muoversi nel mercato americano sono stati il canale sportivo ESPN, Discovery Channel e la piattaforma digitale DirecTV. Fino a quando il mercato non diventerà veramente interessante e l'offerta di contenuti non sarà soddisfacente, si potrà comunque convertire alcuni prodotti 2D in 3D attraverso un algoritmo, anche se l'immagine e la sensazione non saranno ugualmente affascinanti, con un rendimento intorno al 70-80% del 3D nativo.

Pur constatando che il cinema 3D ha avuto un successo planetario nel 2009, è ancora troppo presto per capire se sarà un effetto duraturo o se si rivelerà nuovamente una moda passeggera. Ancora più difficile è capire quindi se la Tv 3D avrà successo. Già il passaggio all'alta definizione (HD) non ha avuto il successo sperato. Funziona ed è qualitativamente superiore, ma pochi hanno deciso di sbarazzarsi del vecchio televisore ancora funzionante per comprarne un'altro ad alta definizione, anche se il passaggio all'HD sarà obbligato in quanto in commercio si trovano solo televisioni di questo tipo. Le Tv 3D invece affiancheranno ma ipoteticamente non sostituiranno gli HD, saranno più costose, solo di fascia alta e di grandi dimensioni (la grandezza minima per avere una gradevole sensazione è di 32 pollici, ma già sul mercato difficilmente si trovano modelli al di sotto dei 40"). La normale fruizione della Tv come mezzo di intrattenimento e di informazione non spingerà nessun cliente a dotarsi di una Tv 3D; solo chi vuole ricrearsi un cinema in casa con tecnologia anche audio adeguata può considerare la considerevole spesa, un po' come fu per l'uscita dell'Home Theatre, prodotto che rimane decisamente di nicchia. Senza una grande diffusione dei televisori non è pensabile che i produttori di contenuti affrontino la spesa e le difficoltà di creare trasmissioni 3D native. L'azzardato (forse) annuncio dell'arrivo della Tv olografica per il 2016 potrebbe non aiutare questo mercato che, una volta nato, sarebbe probabilmente sovrastato da una (veramente) nuova tecnologia.

Un mercato parallelo a quello dei televisori è invece lo sviluppo di computer 3D, che sempre secondo le prime astronomiche stime, dovrebbero raggiungere vendite per un milione e mezzo di pezzi nel 2010. Anche in questo caso alcuni player sono già sbarcati sul mercato; Nvidia ha sviluppato un Pc 3D Vision, mentre Toshiba ha lanciato il primo portatile con lettore Blu Ray 3D (Toshiba Dynabook). Sia il mercato dei televisori 3D che

quello dei computer tridimensionali, aprono la strada a una nuova generazione di videogiochi tridimensionali. Nvidia affianca al suo nuovo Pc anche più di 400 titoli di videogame 3D, Sony con la Playstation3 già ipotizza il mercato delle console; un mercato che però prima deve essere occupato dai televisori con la tecnologia adatta. Altre case hanno sviluppato giochi per il 3D (soprattutto per Pc), mentre un passo avanti a tutti sembra al momento essere Nintendo, che ha presentato in giugno il nuovo 3DS (con uscita prevista nel 2011), la prima console portatile con la tecnologia 3D. Presenta uno schermo leggermente più grande del tradizionale DS, con tre camere integrate che permettono di scattare foto in 3D e soprattutto permette la visione tridimensionale senza l'uso dei classici occhiali.

3.3.1 Come funziona il 3D

Per quanto alta sia la definizione dell'immagine, la televisione tradizionale non può trasferire il senso di profondità delle immagini: questo è possibile soltanto quando i due occhi vedono un'immagine leggermente differente, così come avviene nella realtà. La visione di un'immagine diversa per ciascun occhio (visione stereoscopica) permette di ricreare la dimensione della profondità, sebbene in modo illusorio: gli oggetti appaiono su livelli differenti, e in alcuni casi sembrano uscire dallo schermo per venire incontro allo spettatore. Questo di solito non è possibile se il video è riprodotto su una superficie bidimensionale, come un televisore o lo schermo del cinema, che viene vista contemporaneamente dai due occhi. È necessario quindi che, in qualche modo, vengano proiettate due diverse immagini e che ciascun occhio veda solo quella a lui destinata. Con metodi diversi a seconda della tecnologia e del mezzo impiegati, questo è ciò che è reso possibile dalla televisione e dal cinema in 3D. Le due immagini occupano l'intera superficie dello schermo, per cui sono sovrapposte o intercalate tra di loro. Per separare le due immagini e inviarle ciascuna all'occhio a cui è destinata, è necessario (al momento) che lo spettatore indossi degli speciali occhiali. Senza questo componente, si riesce a vedere solo un'immagine sdoppiata in senso orizzontale.

Nei cinema 3D, per ottenere l'immagine stereoscopica si utilizzano solitamente due proiettori affiancati, che proiettano le immagini sullo stesso schermo. La separazione delle immagini per i due occhi avviene in base al principio della polarizzazione della luce. La luce è composta da fotoni, pseudo-particelle che possono differire tra loro per polarità. Un normale fascio di luce è composto da fotoni con polarità verticale e altri con polarità orizzontale, in egual misura. Un filtro polarizzatore dunque è in grado di filtrare i fotoni di una specifica polarità, lasciando passare gli altri. Applicando due filtri polarizzatori con orientamento diverso alle lenti dei due proiettori, e facendo la stessa cosa con le lenti degli occhiali dello spettatore, è possibile fare in modo che ogni occhio veda solo una delle due immagini trasmesse, ricreando così l'effetto stereoscopico. Ultimamente sta prendendo molto piede la tecnologia di polarizzazione "circolare" di RealD, che non costringe lo spettatore a tenere la testa perfettamente verticale. La qualità di visione è identica a quella del 2D (stessa risoluzione e frame rate, solo un po' meno luminosa) e gli occhiali sono pratici, leggeri ed economici (tanto che in alcuni cinema non si recuperano

gli occhialini distribuiti). C'è però un grosso problema: questo sistema non è utilizzabile sui televisori, non potendo avere due proiezioni sovrapposte. L'unico modo per separare le due immagini sul televisore domestico consiste nell'applicare allo schermo un filtro a strisce che applichi una polarizzazione ai pixel delle righe pari, e la polarizzazione opposta a quelli delle righe dispari. Questo significa però che ciascuna delle due immagini risulterà a risoluzione dimezzata. Inoltre un filtro polarizzatore per lo schermo è molto costoso e alzerebbe il prezzo del televisore a una quota fuori mercato.

La soluzione adottata da tutti i produttori per portare la visione 3D sui televisori a schermo piatto (LCD e Plasma) consiste nell'alternare, nella sequenza dei fotogrammi, le immagini destinate all'occhio destro con quelle per l'occhio sinistro. Lo spettatore dovrà indossare degli speciali occhiali con otturatori "attivi": si tratta di lenti in cui è presente uno strato a cristalli liquidi che si oscura in presenza di un segnale elettrico. Inviando una sequenza di segnali di oscuramento sincronizzati con la riproduzione dei fotogrammi sullo schermo, è possibile fare in modo che ciascun occhio veda soltanto il fotogramma a lui destinato. In questo caso, l'occhio vede l'intera immagine con risoluzione "Full HD", ma il numero di fotogrammi al secondo che ciascun occhio riesce a visionare è dimezzato, cosa che rende l'immagine un po' tremolante. Per ottenere un'immagine di qualità comparabile alla visione Full HD, è quindi necessario raddoppiare il numero di fotogrammi inviati dalla sorgente allo schermo. Se una normale sorgente video è a 50 o 60 Hz, quella di un segnale 3D deve essere almeno il doppio. Lo standard Blu-Ray 3D, recentemente ratificato, prescrive infatti che un televisore 3D debba accettare in ingresso un segnale di 120 Hz (e ribadiamo "in ingresso": negli attuali televisori, si indica con 100, 200 o addirittura 600 Hz la frequenza di visualizzazione, ma il segnale in ingresso è sempre a 24, 50 o 60 Hz).

Come abbiamo già accennato, anche gli occhiali dovranno aprire e chiudere le due lenti al ritmo di 120 volte al secondo, in modo sincronizzato con la riproduzione dei fotogrammi. Per fare ciò, il televisore deve disporre di un emettitore wireless (a infrarossi o Bluetooth) che invia agli occhiali un segnale di sincronizzazione. È ovvio che gli occhiali con otturatori attivi, dovendo avere elettronica, batteria e cristalli liquidi, sono più pesanti, voluminosi e soprattutto costosi rispetto agli occhiali polarizzati passivi per il cinema. Un paio di occhiali con otturatori attivi costa attorno ai 100 euro.

3.3.2 L'offerta sul mercato italiano

- Samsung: Probabilmente leader del settore, Samsung propone nei negozi i 3D Led serie 9000, tre modelli da 40, 46 e 55 pollici il cui spessore è di poco inferiore a 8 millimetri. Non solo, ha infatti introdotto la nuova tecnologia 3D anche in tutti i modelli delle serie LED 7000, LED 8000, nell'LCD 750 e nel Plasma 7000. Questi TV sono dotati di uno speciale emettitore a infrarossi che si collega senza fili agli occhialini e gestisce l'oscuramento delle lenti in sincronia con l'immagine presente sullo schermo. Grazie all'esclusiva tecnologia di conversione da 2D a 3D, è possibile anche fruire la terza dimensione anche in contenuti non trasmessi

con la nuova tecnologia. Con la funzionalità Motion Plus, vengono ulteriormente migliorate la fluidità delle immagini e la loro definizione. Inoltre nelle serie LED, la retroilluminazione garantisce anche l'eliminazione di ogni effetto scia, contorni precisi e immagini ricche di dettagli. I televisori 3D Samsung sono allo stesso tempo anche Connected Tv, si possono quindi visualizzare i contenuti online attraverso la piattaforma Internet@Tv ed effettuare videochiamate con Skype.

- **Panasonic:** Per Panasonic la Tv 3D ha il nome "Viera", la serie di Tv che offre le più recenti evoluzioni studiate per offrire una immagine di alta qualità. La tecnologia "Infinite black pro" provvede a visualizzare neri e colori scuri con toni profondi e omogenei per far risaltare di più i colori; si ottiene così un contrasto dichiarato del valore di 5.000.000:1. L'architettura a 600 Hz assicura un'altissima nitidezza delle immagini e la massima definizione delle sequenze, anche in quelle più veloci e dinamiche. È il motore 3D, che opera in simbiosi con gli occhialini forniti in dotazione, il vero protagonista di questo televisore. La tecnologia Crostalk Reduction riduce poi la luminescenza dei singoli frame, evitando la sovrapposizione fastidiosa delle immagini indirizzate ad occhi diversi; questo permette di vedere il contenuto in maniera più nitida e senza controindicazioni (nausea, mal di testa, ecc.). Questi Tv sono venduti con un bundle di due paia di occhialini 3D. Per gli amanti dei videogiochi poi possono facilmente essere collegati ai Pc NVIDIA per utilizzare i più di 425 titoli di games in 3D realizzati da questa azienda.
- **Sony:** Sono tre le famiglie di Tv Bravia che Sony ha dotato del 3D. Si tratta delle serie Lx900, Hx900 e Hx800, con pannelli Full Hd e dimensioni tra i 40 e i 60 pollici. La gamma Hx800 è la più recente e vanta i listini più alti. Tutti i Bravia 3D dispongono di un frame rate di 200 Hz per mostrare immagini stabili e definite, di uno schermo del tipo Edge Led e di una serie di funzionalità che migliorano la visione tridimensionale. La tecnologia "led boost" provvede a potenziare l'illuminazione dei led in modo selettivo, mentre la "high speed precision" riduce al minimo gli effetti di "crosstalk", ovvero la sovrapposizione delle immagini che tramite gli occhialini sono destinate all'occhio destro e a quello sinistro. Non manca nemmeno la "up-conversion 3D" dedicata alla trasformazione in 3D delle normali scene 2D. Il modello Hx800 è ideato anche per l'utilizzo della Playstation3, per cui sono in arrivo altri giochi 3D in aggiunta a quelli oggi disponibili. Il prezzo del 46 pollici della Hx800 è di circa 2.500 €
- **LG:** "Full led 3D" e "Ultra slim" sono le particolarità del Lx9800 della gamma Infinia della LG, disponibile in due modelli da 47 pollici (costo 2.999 €) e 55 pollici (3.699 €) con incluse due paia di occhiali 3D. L'intero pannello è retroilluminato da led e lo spessore è di 2,2 centimetri che lungo il perimetro scende a meno di uno. Record che durerà fino all'autunno, quando verrà commercializzata una nuova linea di schermi 3D che avrà uno spessore inferiore. La casa coreana presenta anche la tecnologia "local dimming", che regola automaticamente l'oscuramento dei pixel migliorando la qualità delle immagini. La frequenza del pannello è di 400 Hz, più che sufficiente per assicurare una

visione perfetta anche delle scene 3D più movimentate. Oltre ai contenuti 3D è possibile accedere, via Internet, ai contenuti disponibili sulla piattaforma Netcast entertainment.

3.3.3 Dati quantitativi e stime di vendita

Il mercato dei televisori 3D è ancora più ristretto in questo momento del mondo Connected Tv. Gli apparecchi venduti nel mondo e a maggior ragione in Italia sono pochissimi; per il 2010 si prevedono circa 4 milioni di televisori venduti a livello globale (esattamente 4,2 milioni per la ricerca di mercato effettuata da iSuppli⁴², contro i 3,2 milioni stimati da Display Search⁴³).

Lo scenario dei prossimi anni lascia intravedere un mercato sicuramente in crescita, ma con numeri non altissimi in valore assoluto. Inoltre, sottolineando ancora una volta come il mercato sia in continuo movimento e senza una precisa prospettiva, diverse agenzie fanno stime molto differenti per le vendite del prossimo periodo: iSuppli prevede circa 60 milioni di vendite nel 2014, Display Search più di 80 milioni nello stesso anno, mentre addirittura ABI Research stima che non supereranno i 50 milioni neppure nel 2015.

In Europa, da alcuni dati GFK⁴⁴, a maggio 2010 erano stati venduti (praticamente in un solo mese) circa 25.000 apparecchi. Un dato non molto incoraggiante. Durante le nostre interviste ai player principali, in occasione delle prime trasmissioni 3D da parte dei broadcaster a inizio ottobre, abbiamo registrato ipotesi di 25.000 televisioni 3D vendute fino a quella data in Italia, con stime per Natale 2010 di poco più di 100.000 vendite, sempre sul territorio nazionale.

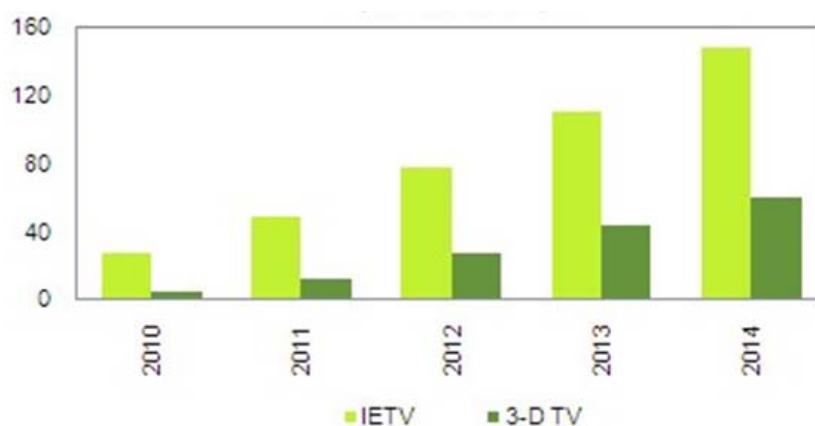


Figura 19: Il mercato delle Tv 3D e delle Connected Tv a confronto (fonte: iSuppli)

⁴² <http://www.isuppli.com/Display-Materials-and-Systems/MarketWatch/Pages/Internet-Enabled-TV-Trumps-3-D-TV-in-2010.aspx>

⁴³ http://www.displaysearch.com/cps/rde/xchg/displaysearch/hs.xsl/101012_3d_tv_not_growing_as_fast_as_tv_makers_expected_in_2010.asp

⁴⁴ http://www.avmagazine.it/news/televisori/25000-tv-3d-venduti-in-europa_5494.html

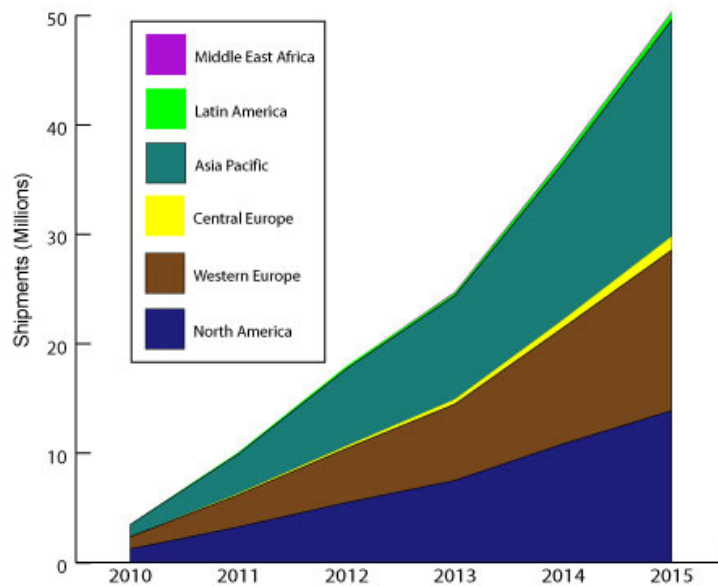


Figura 20: Il mercato dei 3D Tv per macro aree geografiche (fonte: ABI Research)

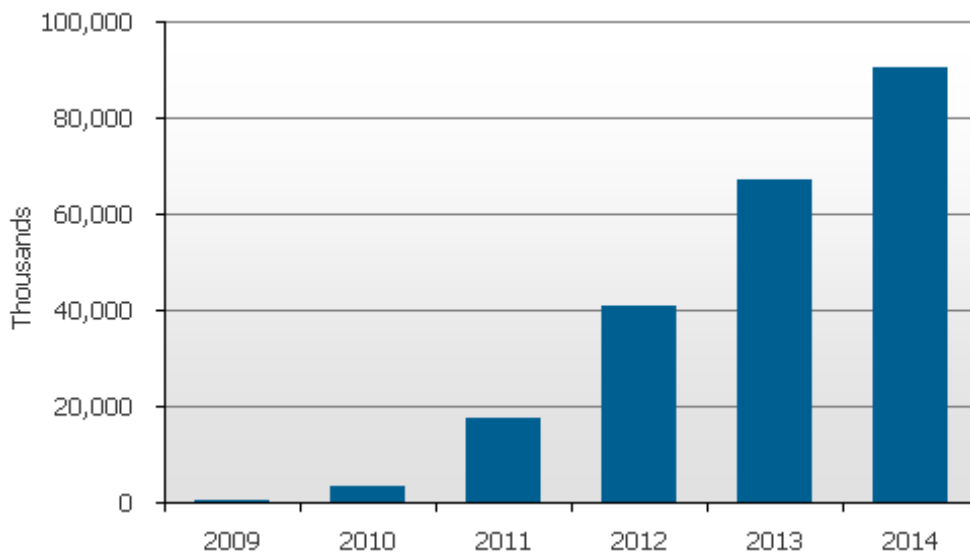


Figura 21: Il mercato dei Tv 3D (fonte: Display Search)

3.3.4 La filiera nel mondo 3D

Abbiamo visto, sia nel secondo capitolo in termini generali, sia applicata al mondo Connected, la nuova catena del valore del mondo televisivo. Il mondo 3D si propone come una nuova tecnologia che vuole arricchire l’esperienza per il consumatore. Non è propriamente un nuovo modo di “fare televisione”, né può cambiare i modelli di business che i vari attori stanno implementando.

All'interno della filiera televisiva, però, questa nuova tecnologia porta alcuni cambiamenti e nuove attività, spesso anche molto costose, con un assorbimento di risorse e necessità di competenze non banali.

- Realizzazione dei contenuti

Questa fase è quella più importante e con maggior incidenza nello sviluppo di un contenuto tridimensionale. Infatti è l'attività che subisce maggiori cambiamenti, in quanto alla nuova tecnologia corrispondono nuove telecamere, nuove modalità di ripresa e anche nuove criticità. La telecamera non è così libera di muoversi come prima, la messa a fuoco deve essere perfetta. Anche i costi aumentano: oltre a raddoppiare le cineprese (una per l'occhio destro e una per l'occhio sinistro), la produzione ne risulta rallentata, aumentando di fatto i costi (del personale, dell'attrezzatura, ecc.). Questo viene tramutato poi in un maggior costo di vendita del contenuto all'acquirente.

Al momento, sia per gli alti costi, sia per la mancanza di apparecchi compatibili, i contenuti tridimensionali sono quantitativamente scarsi. Per aumentarne il numero, spesso si è forzatamente adottata la nuova tecnologia per realizzare alcuni film (in cui il 3D dava poca esperienza aggiuntiva), oppure le imprese di hardware hanno messo a punto algoritmi per la conversione automatica dal 2D al 3D. I nuovi contenuti devono invece essere appositamente studiati in ottica della visione in 3D, solo in questo modo potranno realmente trasmettere un'esperienza diversa e piacevole.

- Aggregazione contenuti

Pochi cambiamenti in questa fase. Chi ha le risorse economiche per acquistare (o auto prodursi) un contenuto tridimensionale dovrà inserirlo in una programmazione dandone il giusto rilievo. Adeguate campagne di promozione, soprattutto nei primi periodi in cui i contenuti non saranno molti, daranno ulteriore visibilità al prodotto 3D all'interno del normale palinsesto. È ancora presto, ma sicuramente avverrà già nel 2011, per pensare ad un canale se non addirittura ad un pacchetto di canali interamente in 3D.

- Diffusione

La trasmissione di un contenuto in tre dimensioni occupa poco più dell'ampiezza di banda richiesta da un buon canale HD. Per chi trasmette non comporta dunque eccessivi investimenti. Oltretutto l'encoding del prodotto potrebbe essere ulteriormente migliorato nei prossimi anni

- Gestione piattaforma di fruizione

In questa fase, non vi è alcun cambiamento.

- Customer Management

Contenuti in 3D saranno per la maggior parte (per non dire la totalità) a pagamento. La ricerca del giusto equilibrio tra la qualità dell'esperienza e il costo che il cliente è disposto a pagare è uno dei compiti per chi trasmetterà prodotti di questo tipo. La profilazione del cliente assume anche qui notevole importanza per offerte successive.

- Elettronica di consumo

È l'altro anello della filiera con i maggiori cambiamenti, dopo la prima fase di realizzazione del contenuto. Sono stati necessari infatti cospicui investimenti in ricerca e sviluppo da parte delle aziende di elettronica sia per la nascita dei nuovi televisori, sia per l'aggiornamento e lo sviluppo continuo che questa tecnologia avrà nei prossimi anni. Nel 2010 sono usciti sul mercato, oltre agli schermi Tv 3D, anche le prime macchine fotografiche e telecamere per il 3D. Altra componente HW al momento indispensabile per la visione, sono gli occhialini: possono essere di due tipologie (attiva o passiva, anche se la seconda difficilmente utilizzabile per il 3D su televisione) e servono per "sistemare" le immagini visualizzate sfalsate sullo schermo e permettere al nostro cervello di simulare la profondità. L'evoluzione porterà prima a occhialini sempre più comodi e tecnologicamente perfetti, per poi arrivare alla fruizione diretta del 3D senza alcun oggetto da indossare.

È in questo anello della filiera che sembra possa aprirsi il mercato. Solo una base installata molto alta convincerà i produttori a realizzare più contenuti che i broadcaster potranno finalmente trasmettere. L'ostacolo rimane il prezzo sul mercato finale, ancora alto. Nonostante questo, sono fortissime le campagne di marketing di questi produttori per poter vendere più apparecchi possibili e sbloccare così il mercato.

CAPITOLO QUARTO

LA RESOURCE BASED VIEW DELL'AZIENDA

Questo capitolo vuole fornire una breve ma essenziale spiegazione della Resource Based View (RBV) dell'azienda, teoria che ci servirà poi nella realizzazione del nostro modello e strumento di analisi. Le radicali modifiche dei contesti competitivi hanno portato diversi autori a riflettere sulla necessità di una rilettura dei modelli interpretativi dell'analisi della concorrenza e dei processi interni in un mercato. Gli strumenti tradizionalmente utilizzati per l'analisi competitiva non riescono a spiegare molti fenomeni in rapida evoluzione e il management è costretto spesso a "rincorrere" i ritmi dei cambiamenti tecnologici. La letteratura inizia intorno agli anni Ottanta, e più approfonditamente negli anni Novanta, a proporre un cambio di prospettiva nell'osservazione del fenomeno competitivo, portando in primo piano il punto di vista interno all'impresa, intesa come insieme di risorse e conoscenze, in grado di progettare, attivare e costruire il proprio ambiente competitivo. L'identificazione, la valutazione, la ricerca e la costruzione di queste risorse e competenze necessarie affinché l'azienda possa conquistare un vantaggio competitivo all'interno del mercato in cui agisce sono alla base della RBV. Attraverso questo approccio si sta dunque effettuando un cambio di prospettiva. Con il modello porteriano, l'attenzione veniva posta principalmente ai problemi di interfaccia fra la strategia e l'ambiente esterno; ora l'analisi si concentra sulle relazioni fra la strategia e il contesto interno dell'azienda e più specificatamente con le risorse e le competenze dell'impresa. Nel primo paragrafo introdurremo la teoria partendo dalle sue prime considerazioni. Nei paragrafi successivi andremo invece ad approfondire i contributi dei vari autori, soffermandoci su tre filoni: il filone resource based, il filone competence based e il filone capabilities based. La teoria RBV può sembrare una rottura con l'analisi tradizionale, in realtà vedremo come si possa trovare un punto di equilibrio fra i due modi di pensare. Concluderemo il capitolo con un paragrafo dedicato alle definizioni dei termini chiave (risorse, capacità e competenze) e con un paragrafo in cui spiegheremo alcuni test per la valutazione delle risorse aziendali.

4.1 DALL'ANALISI TRADIZIONALE ALLA RBV

Lo schema di Porter delle cinque forze competitive, che anche noi abbiamo utilizzato per avere una visione d'insieme del settore e delle energie in gioco, viene ampiamente utilizzato come schema per l'analisi della concorrenza e per la previsione della redditività, ma non è esente da critiche. Alcuni economisti criticano i suoi fondamenti teorici, che spesso non hanno riscontro nella pratica. Ad esempio molte relazioni fra

imprese sono caratterizzate da stima e fiducia; altre si collocano all'interno di sistemi co-dipendenti costituiti da reti di imprese, dove la concorrenza esiste fra network e non fra singole aziende. Inoltre il modello è limitato dalla sua forma prevalentemente statica: esso considera la struttura di un settore come stabile e determinata dall'esterno. Ciò influisce sull'intensità della concorrenza che, a sua volta, influenza il livello di redditività del settore. La concorrenza, invece, non è un processo vincolato che determina prezzi e profitti lasciando la struttura del settore immutata, al contrario è un fattore dinamico attraverso il quale il mercato si modifica, evolve e si trasforma (Grant, 2003).

Joseph Schumpeter è stato il primo a riconoscere e analizzare le interazioni dinamiche fra la concorrenza e la struttura del settore. Schumpeter (1977) ha concentrato la sua analisi sull'innovazione come componente centrale della concorrenza e come forza trainante dell'evoluzione di un settore. L'innovazione rappresenta "un'ondata continua di distruzione creatrice" (Schumpeter, 1977) attraverso la quale le strutture di settore vantaggiose (ad esempio il monopolio) contengono i germi della loro stessa distruzione, fornendo incentivi alle imprese per attaccare la loro posizione affermata attraverso nuovi business concorrenziali.

La questione fondamentale sollevata da Schumpeter è se possiamo utilizzare l'attuale struttura del settore (attraverso l'analisi porteriana) come rappresentazione efficace dei suoi risultati futuri e della natura della concorrenza. La considerazione rilevante è la velocità del cambiamento strutturale nel settore: se il passo della trasformazione è rapido, se l'entrata indebolisce velocemente il potere di mercato delle imprese leader, se l'innovazione trasforma rapidamente la struttura del settore a causa del cambiamento del progresso tecnologico, creando nuovi prodotti sostitutivi e spostando le basi della concorrenza fra le imprese, allora l'utilizzo della struttura del settore come base per l'analisi della concorrenza e del profitto assume poca rilevanza.

Alcuni settori si avvicinano molto al modello di Schumpeter: sono i mercati soggetti ad una rapida innovazione di prodotto, con curve di esperienza accentuate. In questi settori, la struttura tende ad essere instabile: nei computer e nell'elettronica di consumo in genere, nei servizi di telecomunicazione, nei giochi elettronici e nel mondo di internet, l'utilizzo delle forze porteriane per prevedere le strategie future è poco attendibile.

Queste considerazioni ci spingono anche al di là dello schema delle cinque forze competitive, almeno in questi particolari settori. In questi scenari è necessario approfondire la conoscenza dei vantaggi competitivi da ricercare. Identificheremo il potenziale per il vantaggio competitivo all'interno di un settore in termini dei fattori che determinano la capacità di sopravvivenza e di sviluppo di un'impresa. Queste caratteristiche vengono appunto definite come i fattori critici di successo di un'impresa (Grant, 1991a).

Per sopravvivere e prosperare in un settore, l'azienda deve soddisfare due condizioni (Grant, 1991a): innanzitutto deve fornire ciò che i consumatori desiderano acquistare, poi deve sopravvivere ai meccanismi della concorrenza. Per quanto riguarda la prima condizione, l'attenzione da prestare nei confronti della propria clientela non è più considerandola come attore dotato di potere contrattuale che minaccia la mia redditività, ma al contrario come giocatore fondamentale per l'esistenza dell'intero settore e fonte di profitto. Si rende dunque necessario, in quest'ottica, identificare in maniera puntuale i

propri clienti, individuare i loro bisogni e stabilire le basi sulle quali essi selezionano le offerte di un fornitore rispetto a quelle di un altro. Per quanto riguarda invece la concorrenza, l'impresa deve necessariamente esaminare i fondamenti della competizione in quel settore. Qual è l'intensità della concorrenza e quali sono le sue variabili principali, sono le due domande principali. Se la concorrenza è intensa, i bassi costi ad esempio possono risultare essenziali e non costituire un vantaggio competitivo, ma semplicemente una condizione necessaria alla sopravvivenza.

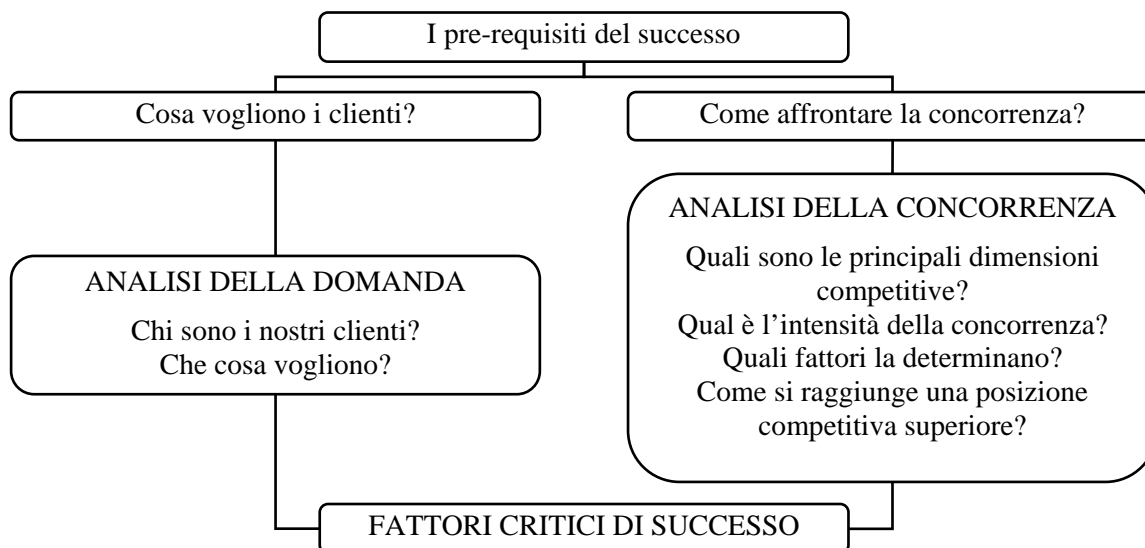


Figura 22: L'identificazione dei Fattori Critici di Successo (fonte: Grant, 2003)

La teoria del Resource Based View dell'azienda (RBV) nasce in modo chiaro negli anni Ottanta (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984) per poi emergere e svilupparsi negli anni Novanta grazie al contributo di molti autori (di cui i principali sono Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Hamel & Prahalad, 1994; Collis & Montgomery, 1995; Teece et al., 1997; Javidan, 1998). La sua caratteristica più importante è quella di considerare l'organizzazione come un "ampio insieme di risorse" (Wernerfelt, 1984), le quali sono alla base della costruzione del vantaggio competitivo aziendale. A differenza dell'analisi porteriana, la teoria RBV pone maggior enfasi sull'analisi interna. Porter si focalizza sul mercato nel quale opera l'industria in questione, prediligendo dunque un'ottica esterna, studiando le forze di mercato, i competitor, le opportunità e le minacce presenti nell'ambiente competitivo. La RBV, invece, si sofferma sulle risorse specifiche aziendali e le competenze sviluppatasi all'interno dell'organizzazione come base del proprio vantaggio competitivo, completamente diverso dal modello delle cinque forze. La principale finalità degli studiosi della RBV è di comprendere le differenze di performance (economiche e competitive) tra le imprese in funzione della dotazione di risorse piuttosto che in funzione di fattori esterni; quest'analisi fornisce un utile contributo al concetto di concorrenza e di strategia competitiva. L'elemento caratterizzante della Resource Based View (RBV) risiede dunque nell'attribuire un ruolo fondamentale alle risorse che l'impresa possiede, o controlla in modo sostanziale, nonché all'ambiente esterno (quale fonte delle risorse in questione) per

il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Barney, 1991; Grant, 1991a). Più il contesto e il mercato sono turbolenti e poco prevedibili, allora maggiormente le risorse e le competenze possedute o controllate dall'impresa saranno importanti per il raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti (Landers & Chan-Olmsted, 2004). In questo scenario, alcuni ricercatori hanno introdotto la teoria delle *dynamic capabilities* (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000, Helfat & Peteraf, 2003), ovvero quelle competenze che l'azienda deve avere per saper riconoscere ed anticipare i continui cambiamenti del settore e dunque riuscire a riconfigurarsi nel minor tempo possibile.

La strategia e i vantaggi competitivi nel lungo periodo sono da ricercarsi nelle risorse e competenze differenti che l'azienda ha al suo interno rispetto ai propri competitori. Queste caratteristiche, per poter contribuire maggiormente alla costruzione di un vero vantaggio, devono essere il più possibile durature nel tempo, quindi non imitabili o sostituibili dagli altri player (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991b; Collis & Montgomery, 1995).

Le risorse determinano l'efficacia e l'efficienza con le quali l'impresa riesce a operare nell'ambito del proprio settore e costituiscono dunque la base per il raggiungimento di un vantaggio competitivo: in particolare, un'impresa potrà avere successo rispetto alle concorrenti se dotata della miglior combinazione di risorse in relazione alla propria area di competenza. Le risorse possono avere molteplici forme: possono essere asset fisici, oppure intangibili, come ad esempio il marchio e la reputazione fra i clienti; possono essere identificate nelle capacità organizzative aziendali, come la cultura, i processi innovativi o la stessa routine (Collis & Montgomery, 1995). Qualunque sia il loro tipo o la loro caratteristica, la possibilità per l'impresa di raggiungere un vantaggio competitivo rispetto alle imprese concorrenti e di mantenerlo nel tempo dipende dal possesso di un insieme di risorse che le consenta di svolgere le sue attività in maniera più efficiente ed efficace delle concorrenti: la strategia d'impresa quindi dovrà perseguire quegli obiettivi e quei risultati possibili a partire dai vantaggi competitivi che le risorse e le competenze presenti in azienda permettono di raggiungere. Il maggior o minor valore di una risorsa tuttavia non è assoluto: dipende strettamente dal particolare settore industriale nel quale l'azienda si trova a competere o in cui vuole entrare. Le rendite quindi deriveranno anche dal particolare mix di risorse e capacità di cui l'impresa dispone e sono proprio queste che giustificano livelli di performance differenti fra aziende che operano all'interno di uno stesso settore di mercato (La Bella & Battistoni, 2008).

La RBV quindi sottolinea che la chiave per il successo di un'impresa non è l'imitazione delle strategie concorrenti, bensì lo sfruttamento delle differenze fra le imprese: il vantaggio competitivo è basato sullo sviluppo di caratteristiche distintive e specifiche della singola impresa (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991b; Collis & Montgomery, 1995; La Bella & Battistoni, 2008). Il forte cambio di paradigma che viene sottolineato da tutti gli studiosi della RBV è che le competenze e le risorse non sono date (se non quelle imprenditoriali, che danno vita alla stessa impresa), ma devono essere costruite ed eventualmente sottratte ai concorrenti (Ancarani, 1999). Nel processo competitivo è necessario tenere conto di un elemento di priorità logica e di dimensione temporale. La concorrenza si svolge in maniera dinamica e principalmente a livello delle

competenze, non come semplice adattamento tra le risorse esistenti e le opportunità di mercato, ma come vera e propria rivalità per l'acquisizione e la costruzione di risorse fondamentali. La concorrenza sui prodotti/servizi infatti segue temporalmente, come semplice risultato della più profonda concorrenza sulle competenze.

I vari contributi degli studiosi della RBV, possono essere suddivisi e analizzati in tre filoni:

- il filone Resource based, proprio dei “padri fondatori”;
- il filone Competence based, proprio della fase di sviluppo;
- il filone Capabilities based.

<i>Fasi</i>	<i>Oggetto di studio</i>	<i>Principali autori</i>
Resource based	Impresa come insieme di risorse eterogenee	Rumelt, Wernerfelt, Barney
Competence based	Impresa come insieme di core competences	Prahalad, Hamel, Grant, Javidan
Capabilities based	Impresa come insieme di risorse e capacità organizzative	Teece, Pisano, Shuen, Peteraf

Tabella 2: Il contributo alla Resouce Based View (fonte: riadattata da Ancarani, 1999)

4.2 I “PADRI FONDATORI”: IL FILONE RESOURCE BASED

L'attribuzione di grande importanza alle risorse e alle competenze dell'impresa è presente già nel pensiero di Penrose (1959), il quale afferma che l'azienda può essere descritta come l'insieme delle sue risorse produttive: “un'azienda è più di un'unità amministrativa; è anche una collezione di risorse produttive la cui disposizione nel tempo e fra diversi utenti è determinata dalla decisione amministrativa”.

Tuttavia la letteratura è concorde nel far coincidere la nascita dell'approccio resource based con la pubblicazione di una serie di contributi di coloro che vengono tradizionalmente considerati i “padri fondatori”: Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Barney (1991) e successivamente la sintesi di Peteraf (1993).

Con il suo lavoro del 1984, Rumelt si propone di sviluppare una “strategy theory of the firm”, cioè una teoria economica dell'impresa nelle sue dimensioni strategiche. Le teorie neoclassiche precedenti trascurano, secondo il suo pensiero, fenomeni importanti quali i costi di transizione, la razionalità limitata, l'incertezza tecnologica, i limiti del trasferimento di informazioni, l'apprendimento dei produttori e dei consumatori, l'imperfetta mobilità dei fattori e altre situazioni ancora. Quindi, guardando alla situazione reale, egli arriva alle seguenti conclusioni:

- i responsabili delle imprese prendono decisioni strategiche, alcune più importanti di altre;
- le scelte strategiche non sono frequenti e sono caratterizzate da incertezza e irreversibilità;

- le dimensioni strategiche più critiche sembrano quelle afferenti la scelta dei segmenti e delle combinazioni prodotto/mercato sulle quali agire;
- imprese simili, di fronte a problemi simili, possono rispondere in maniera differente;
- le imprese operanti nello stesso settore competono attraverso combinazioni di risorse differenti utilizzando approcci differenti.

Da qui emergono differenze di comportamento competitivo e di performance che dipendono dalla storia delle scelte strategiche passate effettuate dall'impresa. La teoria tradizionale ha sempre tralasciato la nozione di creatività imprenditoriale (Schumpeter, 1977). L'idea centrale di Rumelt (1984) è che l'eterogeneità delle risorse e delle conseguenti performance non è una situazione esogena, ma è la risultante di un processo endogeno, attivato dal management, di sviluppo di risorse asimmetriche rispetto ai competitor per raggiungere un vantaggio competitivo duraturo, sviluppando appunto un set di capacità unico. L'eterogeneità delle imprese è il risultato dell'agire imprenditoriale, connesso alla scelta rischiosa ed alla incerta imitabilità di ogni decisione strategica. L'incerta imitabilità è legata al concetto di ambiguità causale, cioè sull'impossibilità di risalire con certezza, da parte dei potenziali imitatori, a quei fattori che determinano il vantaggio competitivo di un'impresa. Vengono dunque a crearsi "meccanismi di isolamento" (Ancarani, 1999) che rendono le posizioni competitive non imitabili, difendibili e stabili. Tali meccanismi includono ad esempio i diritti di proprietà su risorse scarse, oppure alcune asimmetrie informative che frenano la concorrenza imitativa. Si può inoltre notare come il concetto di meccanismi di isolamento sia analogo al concetto di barriere all'entrata e alle barriere di mobilità.

Anche nel lavoro di Wernerfelt (1984) viene proposto di guardare l'impresa con la prospettiva delle risorse piuttosto che con quella dei prodotti, pur sottolineando come "resource and products are two sides of the same coin". Lo studio delle organizzazioni sulla base della loro dotazione di risorse gode di una consolidata tradizione letteraria, soffermandosi però principalmente solo su lavoro e capitale. L'ipotesi centrale avanzata da Wernerfelt (1984) è quella di approfondire ulteriormente questo studio, proponendo tre opportunità di analisi innovativa:

- Le risorse possono essere associate a "resource positions barriers", concettualmente molto simili alle barriere all'entrata, ai vantaggi che il first mover si aggiudica muovendosi in uno scenario privo di competizione e ai meccanismi di isolamento citati in precedenza. Quando il possessore di una risorsa è in grado di mantenere una posizione relativa favorevole nei confronti di terzi, esiste una "resource position barrier", dal momento che chi possiede questa risorsa può influire sui costi o sui ritorni degli acquirenti successivi.
- Per una grande impresa, si pone il problema strategico del bilanciamento tra lo sfruttamento delle risorse esistenti e lo sviluppo di nuove. Bisogna individuare un tasso di crescita ottimale delle nuove forze, che bilanci lo sfruttamento delle risorse esistenti e lo sviluppo di quelle nuove.

- Un'acquisizione può essere vista come l'acquisto di un insieme di risorse in un mercato altamente imperfetto: è possibile acquisire dunque risorse a basso prezzo con un ritorno atteso anche molto elevato.

Anche Barney (1991) sottolinea come ogni impresa è un particolare insieme eterogeneo di risorse e di capacità e, poiché non esistono due imprese con tali elementi uguali, non possono esistere due imprese perfettamente identiche (Barney 1991, Collis & Montgomery, 1995).

Barney viene considerato dalla maggior parte degli studiosi come il vero padre della RBV dell'azienda: la sua teoria mette in risalto la scelta strategica, sottolineando nell'identificazione, nello sviluppo e nello schieramento delle risorse e delle competenze aziendali, la chiave per massimizzare i ritorni. Egli postula infatti che è l'identità aziendale, sintesi delle specifiche capacità, risorse e competenze organizzative, ad essere ciò che determina il successo dell'impresa, nel modo più possibile irripetibile. Secondo Barney (1991) il potenziale vantaggio competitivo generato da una risorsa o competenza dipende da quattro fattori. La risorsa (o competenza) deve essere:

- rara (scarsa) nell'ambito dei concorrenti (reali e potenziali) dell'impresa;
- rilevante per l'impresa, cioè che le permetta di sfruttare opportunità o neutralizzare minacce dall'ambiente esterno;
- non facilmente imitabile;
- non facilmente sostituibile in maniera equivalente da un'altra risorsa.

Queste risorse, rinominate "VRIN resources" (dall'acronimo inglese dei quattro fattori: Valuable, Rare, Imperfectly imitable e Non-substitutable), non sono semplici da trovare. Spesso una risorsa può essere rara, ma non così rilevante per l'impresa che la possiede; oppure può non essere né imitabile né sostituibile, ma largamente diffusa.

Ai contributi dei primi padri fondatori, fa seguito l'importante lavoro di sintesi di Peteraf (1993).

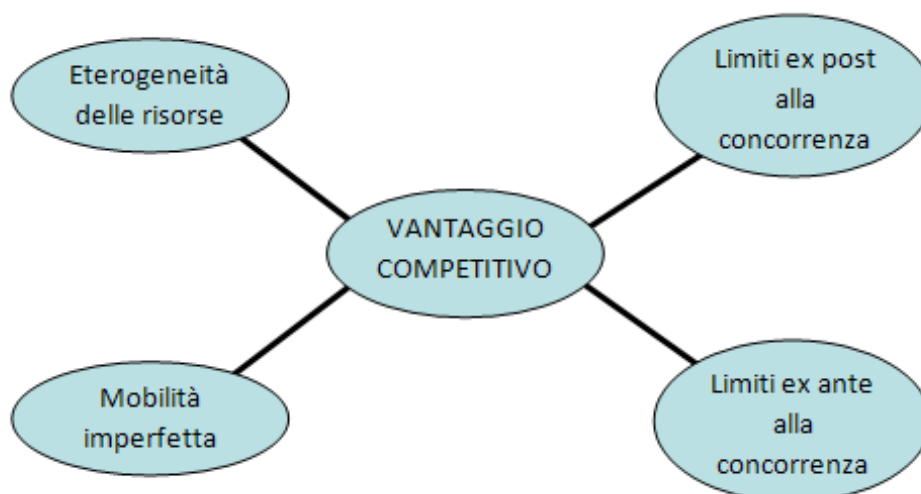


Figura 23: Il modello di Peteraf (fonte: Peteraf, 1993)

Nel modello di Peteraf (1993), il vantaggio competitivo viene a dipendere da quattro condizioni, che lui stesso definisce “cornerstones”, che devono essere contemporaneamente presenti affinché tale vantaggio esista e sia sostenibile.

Le quattro condizioni del modello sono:

- L’esistenza delle eterogeneità delle risorse tra le imprese: sono dotate di risorse migliori quelle imprese che sono in grado di produrre più economicamente o di soddisfare meglio le esigenze dei consumatori.
- La presenza di limiti ex post alla concorrenza: la condizione di eterogeneità deve essere infatti relativamente durevole nel tempo. Pertanto, successivamente all’ottenimento di una posizione superiore, devono esistere forze in grado di limitare la competizione. La RBV si è tipicamente concentrata su due fattori critici che limitano la competizione ex post: l’imperfetta imitabilità e l’imperfetta sostituibilità (Barney, 1991).
- L’imperfetta mobilità delle risorse: le risorse sono perfettamente immobili nel momento in cui “they cannot be traded” (Peteraf, 1993), non esistendo un mercato per tali risorse. Ciò vale solo per alcune risorse, ovvero quelle non commerciabili.
- L’esistenza di limiti ex ante alla concorrenza: si intende che, prima che un’azienda possa ottenere una posizione superiore in termini di risorse, ci deve essere una restrizione alla concorrenza per l’ottenimento di quella determinata posizione. La performance economica di un’impresa dunque non dipende solo dai ritorni derivanti quella strategia, ma anche dal costo di implementazione delle risorse necessarie.

Il filone resource based fornisce un contributo originale al concetto di concorrenza e di strategia competitiva. Viene infatti vista come competizione su fattori e risorse scarsi; la strategia competitiva si caratterizza pertanto come ricerca di flussi di rendite derivanti dalla dotazione asimmetrica di risorse, differenziali rispetto ai competitor.

È evidente come le argomentazioni avanzate fino ad ora abbiano significato solamente se la risorsa scarsa posseduta è “valuable” (Grant, 1991), nel senso che i prodotti ottenuti da tali risorse siano giudicati migliori dai clienti rispetto a quelli dei concorrenti. In tal caso, i competitor in questa situazione vengono a trovarsi in condizioni di svantaggio competitivo.

È altrettanto evidente che le rendite originate da set di risorse differenziate non sono perpetue; per quanto un’organizzazione cerchi di mantenere le proprie risorse stabili e non imitabili, il processo concorrenziale messo sempre in atto dai propri competitor tende ad eroderle; “once these resources depreciated, become obsolescent, or are replicated by other firm, so the rents they generate tend to disappear” (Grant, 1991).

4.3 IL FILONE COMPETENCE BASED E LO SVILUPPO DELLA RBV

Dopo i primi contributi, il nuovo paradigma della RBV lentamente si diffonde ed assume una connotazione competence based, grazie in particolare al lavoro di Prahalad e Hamel (1990).

Prahalad e Hamel (1990) con il loro lavoro forniscono un cambio di marcia (Ancarani, 1999). Essi sviluppano la loro teoria attorno al concetto di core competence, ossia la capacità di gestire le risorse chiave come fonti di vantaggio competitivo. Questa teoria accentua l'individuazione, a priori, di quelle competenze fondamentali che decreteranno il successo dell'azienda. Il contributo che Prahalad e Hamel aggiungono alla teoria RBV è che il vantaggio competitivo non dipende dalla dotazione iniziale di risorse, ma dalla capacità dell'impresa di far leva su di esse per sfruttarle al meglio. Nel lungo periodo, il successo competitivo di un'impresa dipende dalla sua abilità di costruire competenze distintive che generino prodotti nuovi, in grado di soddisfare le esigenze dei clienti meglio dei concorrenti. Prahalad e Hamel (1990) definiscono competenza distintiva ciò che l'azienda ha appreso collettivamente sulla coordinazione di differenti capacità produttive e sull'integrazione di differenti tecnologie.

Essi avanzano l'ipotesi che gli alti dirigenti debbano ripensare il concetto stesso di impresa considerandola come un portafoglio di competenze distintive piuttosto che come un portafoglio di prodotti e aree strategiche d'affari. La reale fonte per un vantaggio competitivo sta nell'abilità manageriale di organizzare la tecnologia e le risorse di produzione in competenze in grado di migliorare il proprio business rapidamente e di adattarlo a seconda delle mutevoli opportunità.

Un'azienda non può operare al meglio se prima non ha identificato queste competenze "core". Nella prospettiva competence based, infatti, le competenze interne costituiscono la base prevalente e l'elemento centrale delle decisioni strategiche, nonché le fondamenta della costruzione dei vantaggi competitivi dell'impresa. Quindi, la competizione a livello prodotto/mercato potrebbe essere vista come l'espressione finale di una competizione che inizia a livello delle competenze.

Possiamo dunque delineare due livelli di concorrenza (Ancarani, 1999):

1. una concorrenza più superficiale, che possiamo chiamare "finale", a livello di prodotto/mercato, dove comunque l'ottica delle competenze è centrale, nel senso che la conquista dei vantaggi competitivi dipende dall'unicità e dalla distintività che le competenze trasmettono al prodotto/servizio;
2. una concorrenza più profonda, che possiamo chiamare "iniziale", dove si definiscono i nessi casuali che legano le competenze ai prodotti ed ai vantaggi competitivi.

Le imprese si trovano a competere sempre più, le une con le altre, per quelle competenze che permetteranno loro nel lungo periodo di ottenere prodotti e servizi sempre nuovi e migliori.

Anche Grant (1991b) sottolinea come le risorse e le capacità presenti in azienda siano indispensabili per determinare la strategia a lungo termine. Egli fa due considerazioni: la

prima è che queste risorse forniscono la direzione di base per la strategia dell'impresa; la seconda è che sono le principali fonti di profitto aziendali.

Inoltre, in presenza di preferenze del consumatore abbastanza volatili, tecnologie che mutano velocemente e altri segnali di indecisione, una strategia orientata al mercato non può essere in grado di orientare verso una strategia di posizionamento di lungo periodo. Quando l'ambiente circostante è così instabile, l'insieme delle risorse e delle competenze espresse dall'impresa possono rappresentare una base più efficace e solida su cui definire l'identità dell'impresa; in questi contesti, è di gran lunga preferibile definire ciò che l'impresa è capace di fare, rispetto a ciò che l'impresa dovrebbe essere chiamata a soddisfare. In generale, tanto più è elevato il mutamento nell'ambiente esterno, tanto più le risorse e le competenze interne debbono sostenere le manovre strategiche.

Grant (1991a) individua nell'evoluzione delle dinamiche competitive la forza propulsiva che deve spingere i manager a porre attenzione alle risorse interne. Evidenzia anche come i primi due fattori citati da Barney (1991), ovvero scarsità e rilevanza, siano condizioni fondamentali. Se le risorse o le competenze fossero largamente disponibili all'interno del settore di riferimento, non vi sarebbe condizione per primeggiare sull'operato dei concorrenti, non vi sarebbe spazio per la creazione di un vantaggio competitivo. Così come le risorse e le competenze devono essere necessariamente di valore per l'impresa, cioè devono essere collegate a uno o più fattori critici di successo dell'azienda stessa, aiutando quindi nella creazione di valore per il cliente e nella lotta all'interno dell'arena competitiva.

Oltre a questi due attributi, una risorsa è in grado di contribuire al mantenimento dei vantaggi competitivi se è dotata di alcune caratteristiche (Grant, 1991a; Collis & Montgomery, 1995; Javidan, 1998; Ancarani, 1999):

- **Durabilità**
Alcune risorse sono più durevoli rispetto ad altre, rappresentando una base più solida per la costruzione di qualsiasi vantaggio; ciò dipende dal tasso di deprezzamento e di obsolescenza delle risorse in esame. In mercati molto instabili, alcuni mutamenti possono accorciare la vita utile degli investimenti fatti; gli stessi brevetti possono risultare obsoleti prima della loro scadenza; la reputazione e il marchio, al contrario, mantengono alto il valore di un prodotto per molto tempo. È spesso una risorsa intangibile oppure una competenza nata dalle risorse umane aziendali a rafforzare la durata del nostro vantaggio.
- **Trasferibilità**
Quanto più la trasferibilità è scarsa, tanto maggiore è la sostenibilità del vantaggio competitivo. La capacità di acquistare una risorsa o una competenza dipende dal suo grado di mobilità fra imprese. La mancanza di mobilità delle risorse ha origini dalla immobilità geografica delle risorse stesse, dalla limitatezza di alcune informazioni, dalla particolarità aziendale, soprattutto se legate sulla combinazione di risorse individuali (specifiche per un singolo ambiente). La trasferibilità è nulla se mancano i mercati attraverso i quali è possibile commercializzare la risorsa in questione.

- **Sedimentalità**
È il processo attraverso il quale le risorse immateriali si sedimentano e vengono immagazzinate all'interno dell'impresa, nelle persone che costituiscono l'organismo organizzativo o nelle routine e nei processi dell'organizzazione stessa, indipendentemente dalle persone che la compongono. Sia la trasferibilità sia la sedimentalità sono caratteristiche che rendono una risorsa difficilmente acquisibile da un potenziale imitatore.
- **Unicità**
L'unicità della risorsa rende impossibile la copiatura di essa (brevetti, localizzazione, contratti esclusivi, diritti). Alcune capacità sono cresciute e si sono sviluppate con il tempo, dipendono quindi univocamente dal percorso intrapreso nel passato e non sono replicabili o imitabili; l'unico modo per impossessarsene è quello di tentare di ripercorre la stessa strada per cercare di accumulare l'esperienza necessaria. Ulteriore freno all'imitazione può essere quella che viene chiamata deterrenza economica, ovvero quando una società anticipa un concorrente nella realizzazione di un grande investimento, occupando ad esempio tutto il mercato disponibile e rendendo quindi non profittevole la replica dell'investimento da parte di chiunque altro. La sua posizione su quel mercato diventa unica e non imitabile. Gli asset che hanno questa caratteristica sono fonte unica di vantaggi competitivi.
- **Molteplicità d'uso**
A differenza delle risorse materiali, che sono dotate di una relativa maggiore rigidità, le risorse immateriali godono la caratteristica dell'uso multiplo, nel senso che possono essere contemporaneamente utilizzate in contesti concorrenziali diversi. Sono esempi di risorse con questa caratteristica l'immagine di marca e le relazioni con i clienti, che possono essere estese agevolmente in differenti situazioni.
- **Replicabilità**
Ciò che è replicabile difficilmente porterà ad un vantaggio competitivo nel lungo periodo. Al contrario capacità complesse come miglioramenti dovuti ad un elevato livello di collaborazione on-the-job, cultura e fiducia, spesso non sono per niente o limitatamente replicabili; spesso se imitate in maniera approssimativa, non portano ad alcuno beneficio o peggio creano danni all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, le risorse possono essere meglio utilizzate e moltiplicate se (Grant, 1991a): vengono concentrate attraverso processi di convergenza su pochi obiettivi coerenti e chiaramente definiti; vengono accumulate attraverso lo sfruttamento dell'esperienza al fine di realizzare un processo di apprendimento più rapido; vengono combinate, collegando fra loro risorse e capacità complementari, aiutando l'aumento della loro efficacia; vengono conservate attraverso il loro riciclaggio in diversi prodotti, mercati, attività o innovazioni, anche attraverso accordi di collaborazione con altre imprese; vengono recuperate aumentando il ritorno in forma liquida degli investimenti in risorse, per esempio riducendo il ciclo temporale di sviluppo di un nuovo prodotto.

L'applicabilità dei concetti e delle tecniche che abbiamo descritto è riassunta da Grant (2003), il quale sintetizza nel suo lavoro le fasi principali dell'analisi RBV aziendale. Rappresentando il fondamento per la realizzazione di un vantaggio competitivo, il primo passo consiste nell'identificazione delle risorse dell'impresa, valutandone tutti i punti di forza e di debolezza. Quindi bisogna proseguire nell'identificazione delle capacità e competenze e in base a queste, terzo passo, valutare i profitti potenziali, cioè studiare la durata e l'entità del potenziale vantaggio competitivo che si sta cercando. Solo a valle di ciò, sarà necessario selezionare la strategia da seguire, tenendo ben presenti i fattori critici di successo del settore, e successivamente identificare lo scostamento nelle risorse da coprire. Quest'ultima fase è necessaria e non immediata. La strategia non si limita infatti solo alla messa in campo di risorse e competenze, ma richiede di svilupparne e di acquisirne di nuove, che siano in grado di consolidare e di estendere il proprio vantaggio competitivo. Il confronto fra la strategia formulata e l'insieme di forze che si possono mettere in campo (gap analysis) rivela spesso un divario che è necessario colmare se la manovra strategica vuole risultare efficace nella costruzione del proprio successo nel settore. Investimenti mirati, acquisizioni e alleanze strategiche possono giocare un ruolo importante nel tentativo di colmare questo gap.

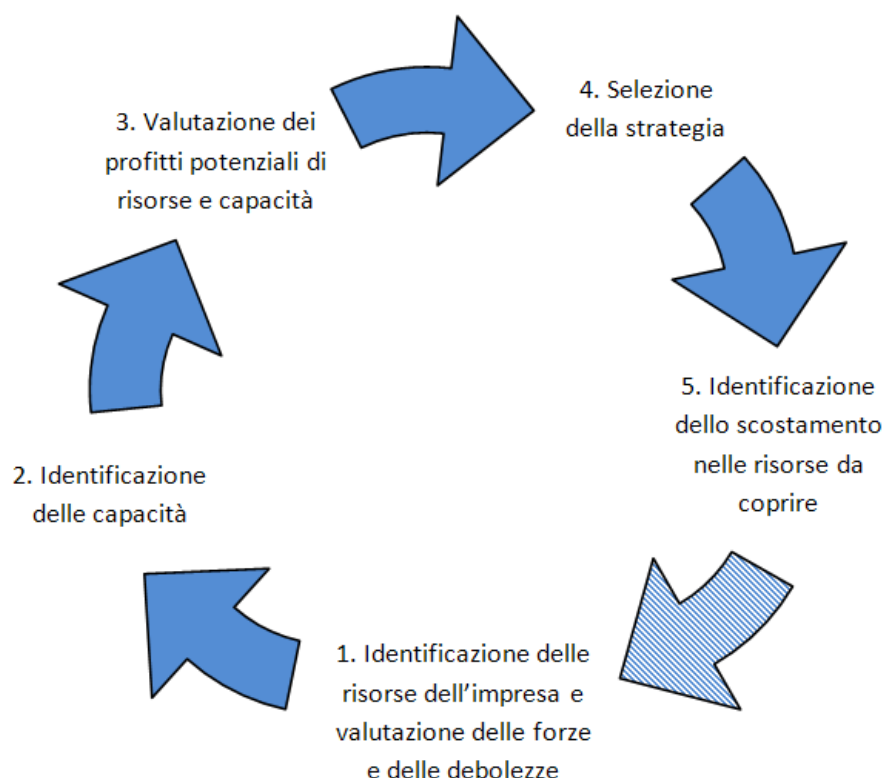


Figura 24: Schema per l'analisi delle risorse e capacità (fonte: Grant, 2003)

4.4 IL FILONE CAPABILITIES BASED

L'enfasi del filone capabilities based non si allontana dalle argomentazioni dei filoni precedenti e in particolare dalle affermazioni di Prahalad e Hamel (1990). I principali autori di questa corrente (Stalk et al, 1992; Teece et al, 1997; Helfat & Peteraf, 2003) pongono però ulteriormente l'accento su un concetto più sofisticato: il concetto di capacità.

Le capacità sono definite come le abilità di un'impresa di utilizzare le risorse, generalmente in combinazione tra loro, attraverso processi organizzativi, per ottenere un output desiderato (Ancarani, 1999). Differiscono quindi, secondo questo filone, dalle competenze, dal momento che hanno una connotazione più generale, avanzando un ulteriore livello di competizione che si basa su alcuni principi fondamentali (Stalk et al., 1992):

- il cuore della strategia competitiva non sono solo prodotti e mercati, ma anche e soprattutto i processi organizzativi;
- il successo competitivo dipende dall'abilità di trasformare i processi aziendali in capacità strategiche che sono in grado di trasferire continuamente valore al cliente;
- la costruzione delle capacità passa necessariamente attraverso investimenti strategici.

Lo stesso Grant (1991b) si concentra nel suo lavoro sulle capacità di un'impresa, affermando che "while resources are the source of a firm's capabilities, capabilities are the main source of competitive advantage".

Successivamente altri autori (Teece et al, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003) sviluppano un approccio definito delle dynamic capabilities, allo scopo di individuare le fonti ed i metodi di ottenimento dei vantaggi competitivi e di creazione di valore in ambienti soggetti a rapido cambiamento. Questo approccio pone l'enfasi sullo sviluppo delle capacità manageriali di combinare abilità tecniche, funzionali ed organizzative, in modo non imitabile dai competitor (Teece et al., 1997). In scenari ad alto tasso di innovazione, gli autori notano come le imprese vincenti siano quelle che riescono a dimostrare flessibilità e tempestività, innovazione continua di prodotto, in combinazione con la capacità del management di coordinare ed estendere le risorse interne con le prospettive esterne. È importante notare come un'impresa possa essere in grado di reperire ed accumulare un ampio stock di risorse, ma poi non avere le capacità di utilizzarle nella maniera più opportuna. Da qui nascono le dynamic capabilities (Teece et al., 1997):

- il termine dynamic si riferisce all'abilità di un'impresa di rinnovare le proprie capacità in coerenza con i cambiamenti che si verificano nell'ambiente esterno;
- il termine capabilities si riferisce al ruolo chiave svolto dal management nell'adattare, integrare e riconfigurare le capacità organizzative, le risorse e le competenze per la conquista di un vantaggio competitivo nel contesto in continuo mutamento.

Il vantaggio competitivo delle imprese risiede nei suoi processi organizzativi e manageriali; tale vantaggio è determinato dalla posizione unica assunta dall'impresa in termini di asset posseduti e di risultati potenzialmente raggiungibili a partire da questi ultimi.

Alcuni autori si focalizzano sulla centralità della risorsa "conoscenza": in un'economia ed in una società che vengono delineate sempre più "knowledge based", la gestione delle informazioni e della conoscenza assume criticità crescente come compito strategico-manageriale, così come l'abilità di integrare la conoscenza delle differenti parti dell'impresa a tutta l'organizzazione (Grant, 1996).

4.5 EQUILIBRIO FRA APPROCCIO ESTERNO E INTERNO

L'approccio della RBV è dunque abbastanza diverso rispetto al modello basato sulle forze in gioco nel mercato. Buona parte della letteratura, su tutti Peteraf (1993), mette in contrasto la prospettiva RBV con quella classica fondata sul lavoro di Porter. Il processo di scelta delle decisioni strategiche e di costruzione della propria strategia nel lungo periodo è completamente differente (Teece et al., 1997). Per decidere ad esempio l'ingresso in un settore con il modello tradizionale, scelta a priori una strategia sulla base delle mosse e delle forze dei competitors, l'impresa andrà ad acquisire o ad ottenere in qualche modo gli asset necessari per competere in quel mercato. In una visione resource based, invece, bisogna partire unicamente dalle risorse già in possesso dell'azienda, quindi decidere il mercato nel quale queste risorse possono rendere al meglio e solo infine decidere se entrare nel mercato, se vendere queste risorse a aziende già presenti oppure se non entrare. I decisori strategici che adottano questa teoria, più consapevoli anche delle carenze di cui soffre la struttura interna, si concentrano maggiormente su operazioni di reengineering del processo di business, al fine di potenziare quei mercati che danno valore all'impresa ed eliminare quelli con un saldo di gestione passivo (per quanto riguarda la creazione di valore), in quanto l'azienda non ha a disposizione le risorse e le capacità tali da conquistare un vantaggio nei settori in cui questi prodotti competono.

Altri autori, invece, cercano di mediare e rendere complementari le due prospettive. L'analisi di Collis e Montgomery (1995) basata sempre sulla RBV, unisce le due visioni interna ed esterna. I due autori affermano infatti che le risorse non hanno valore in sé, ma il loro valore effettivo è determinato dall'interazione con le forze di mercato. D'altro canto, abbiamo già detto come anche Wernerfelt (1984) nel suo lavoro afferma che "the product market and the resource market are two sides of the same coin". Perfino Penrose (1959), precursore della RBV, nota come l'analisi dell'ambiente rappresenti comunque un compito critico, dal momento che il cambiamento del contest può portare ad un cambiamento del significato delle risorse presenti in azienda.

Prima della teoria RBV, la bilancia sembra a tutti gli effetti sbilanciata verso la sola analisi esterna; la nuova visione invece pone sul piatto opposto della bilancia il problema delle fonti dei vantaggi competitivi, individuandole nelle risorse, nelle competenze e nelle capacità uniche e specifiche interne all'organizzazione. Si può dire quindi che la RBV riequilibra i piatti della bilancia (Ancarani, 1999). A tale proposito, lo stesso Ancarani (1999) propone una visualizzazione del processo di concorrenza che si sta delineando nei settori più innovativi.

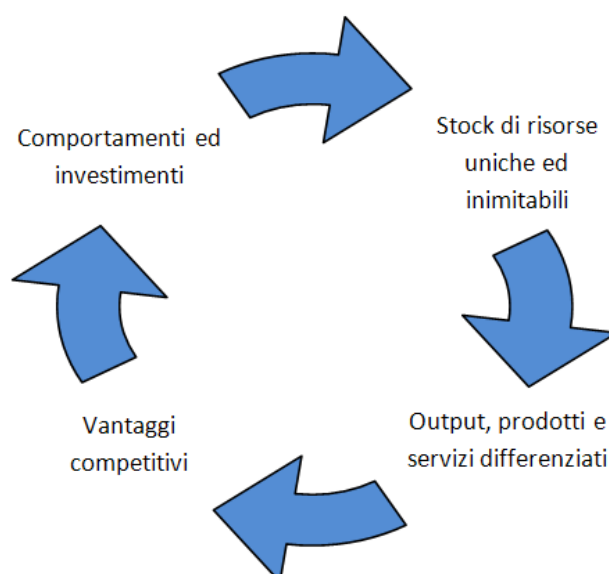


Figura 25: Processo circolare per l'acquisizione di vantaggi competitivi e creazione di risorse (fonte: Ancarani, 1999)

In prospettiva resource based, le imprese differiscono le une dalle altre quanto a dotazione di risorse materiali ed immateriali, in seguito al differente patrimonio iniziale di risorse, ai comportamenti strategici ed alle scelte di investimento decisi dal management. A fronte di risorse e di imprese differenti, si può dunque ipotizzare l'esistenza di output differenti e di differenziali competitivi, come prodotto delle dotazioni asimmetriche di risorse. Diversa però è la logica tradizionale, che sottolinea come i differenziali competitivi si ottengano solo quando i prodotti dell'impresa vengono giudicati migliori dai clienti rispetto a quelli dei concorrenti. È però evidente che le organizzazioni nascono con un set originale di risorse, portate dalla risorsa imprenditoriale, che dà vita all'impresa stessa. Queste hanno sicuramente un'influenza sulle decisioni in merito agli investimenti ed ai comportamenti più opportuni da seguire; esiste pertanto un meccanismo di influenza delle risorse esistenti sui comportamenti adottati che continua ad agire non solo nel momento della creazione dell'azienda, ma in tutta la sua storia. Le risorse sono la fonte dei comportamenti aziendali, che hanno come risultato la costituzione di nuove risorse, le quali a loro volta generano nuovi comportamenti, creando un processo circolare.

Il fenomeno competitivo viene dunque rappresentato come un processo continuo di produzione e riproduzione di asimmetrie, fondato sulla centralità delle risorse. Le imprese

dunque competono le une con le altre a livello di prodotti, ma soprattutto a livello di risorse, per raggiungere una posizione asimmetrica nei confronti dei concorrenti, che permetta loro di ottenere vantaggi asimmetrici sul mercato e performance superiori. Queste asimmetrie non sono però posizioni di monopolio; infatti, per quanto un'azienda possa costruire risorse uniche ed inimitabili, queste posizioni di vantaggio vengono continuamente erose, come già detto, dall'operare del processo concorrenziale (Grant, 1991b).

4.6 DEFINIZIONI DI RISORSE, CAPACITÀ E COMPETENZE

➤ Risorse

Siamo soliti associare al concetto di risorsa tutti quegli input che permettono ad un'azienda di realizzare le sue attività e i suoi processi (Grant, 1991b). In realtà, nella letteratura che tratta la RBV, molti autori danno definizioni leggermente differenti che possono modificare l'insieme delle risorse coinvolte.

Barney (1991), ripreso poi da altri autori (ad esempio Collis & Montgomery, 1995) afferma che le risorse sono l'insieme degli asset, delle capacità, dei processi organizzativi, delle informazioni e conoscenze controllate dall'impresa, capaci di costruire una strategia che migliori la propria efficacia e la propria efficienza. Wernelfelt (1984) invece sottolinea come la singola risorsa, tangibile o intangibile, sia un input per i processi aziendali, che può essere di proprietà o acquisita e può risultare un punto di forza o di debolezza per l'azienda. Alcuni sostengono (Teece et al., 1997) che le risorse sono quegli asset aziendali difficili se non impossibili da imitare.

Grant (1991a) suggerisce la suddivisione in tre categorie principali:

- **Risorse tangibili**
Sono le più immediate da identificare e valutare; vengono ulteriormente suddivise in risorse finanziarie e risorse fisiche. La loro valutazione deve tenere conto di tutte le caratteristiche e una stessa risorsa può avere differenze enormi di valore per due imprese anche operanti nello stesso settore. Bisognerà dunque tener conto ad esempio della capacità di indebitamento dell'impresa o della generazione di capitali che determinano la possibilità di investimenti per quanto riguarda le risorse finanziarie, mentre conterranno la dimensione, la localizzazione e la flessibilità, se invece stiamo analizzando un impianto di produzione.
- **Risorse intangibili**
Nel corso del tempo le risorse tangibili sembrano diventare sempre meno importanti nella costruzione del valore aggiunto e del vantaggio competitivo; sono invece le risorse intangibili, seppur poco visibili nei dati contabili di bilancio, a dare il maggior contributo per il successo. Possiamo ulteriormente suddividere in risorse tecnologiche, che Grant (2003) reputa più importanti (brevetti, copyright, know-how, cultura per l'innovazione...), e reputazione (marchi, rapporti con i clienti, qualità, affidabilità, brand, immagine...).

- **Risorse umane**
Comprendono quei servizi produttivi che i dipendenti e i dirigenti manifestano all'interno dell'impresa sotto forma di conoscenze, capacità di analisi e di decisione. Sono risorse durevoli, create attraverso investimenti in formazione e apprendimento. Cruciale risulta la capacità dei dipendenti di saper lavorare in gruppo, l'adattabilità, l'impegno e la lealtà; caratteristiche che influiscono sulla possibilità di raggiungere e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo.

Barney (1991), invece, suddivide le risorse in quattro categorie:

- **Risorse finanziarie**
Includono tutti i fondi che l'impresa utilizza per l'avvio e la crescita, dal capitale personale investito dagli imprenditori, al capitale di rischio fornito da soggetti esterni, fino al capitale di debito.
- **Risorse fisiche**
Includono la tecnologia utilizzata dall'impresa, gli impianti, i macchinari, l'accesso alle materie prime e ai canali distributivi.
- **Risorse umane**
Consistono in formazione, skill, esperienza e relazioni dei manager e dei dipendenti dell'impresa.
- **Risorse organizzative**
Sono i sistemi gestionali e le routines organizzative esistenti all'interno dell'azienda e che rendono possibile la trasformazione degli input iniziali.

In conclusione, possiamo delineare sei categorie principali: risorse finanziarie, risorse fisiche, risorse umane, risorse organizzative, reputazione e risorse tecnologiche (adottate anche da Rangone et al. 2010).

➤ **Capacità e Competenze**

Le risorse solitamente non sono efficaci in quanto tali (Grant, 2003). Per il perfetto svolgimento dei compiti più impegnativi le risorse devono essere in grado di collaborare insieme e in modo coeso all'interno del gruppo di lavoro. Solitamente dunque si parla di competenze come quell'insieme di risorse utili all'azienda per competere in un mercato specifico.

Secondo Grant (2003), la letteratura utilizza i termini capacità e competenze in modo abbastanza intercambiabile, per quanto si siano fatti alcuni tentativi per differenziarli; le distinzioni vengono piuttosto determinate dagli aggettivi che accompagnano tali espressioni. Ad esempio, Prahalad e Hamel (1990) hanno coniato il termine "competenze centrali", o meglio "core competences", per indicare le competenze fondamentali necessarie per realizzare elevate performance d'impresa. Altri termini, come le "competenze distintive" (Grant; 1991a), fissano l'attenzione sul vantaggio competitivo, l'interesse viene spostato dalla singola competenza alla sua posizione relativa rispetto a quelle delle altre imprese del settore. Prima di individuare quali capacità dell'impresa

siano rilevanti, dobbiamo comunque ben identificare quali sono le capacità possedute dall'organizzazione.

Penrose (1959) definisce come le capacità siano create attraverso il tempo e dipendono dalla storia aziendale, dall'utilizzo delle stesse risorse nel processo produttivo. Implica quindi che le competenze dipendono dal "sentiero" di esperienze che l'azienda ha percorso nella sua storia.

Con riferimento alla teoria delle dynamic capabilities, interna al filone capabilities based, la capacità è anche definita come l'abilità di un'azienda di intraprendere una specifica attività, mettendo in gioco risorse e fattori di produzione (Teece et al., 1997). Helfat e Peteraf (2003) distinguono ulteriormente in capacità operative e capacità dinamiche. Con il termine operative, vengono indicate tutti i meccanismi di routine che sono coinvolti nello svolgimento di un'attività; la capacità dinamiche invece sono quelle che generano, costruiscono, integrano e riconfigurano le capacità operative (molto simili anche le posizioni di Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Javidan (1998) invece utilizza le parola capacità per indicare la combinazione di tecnologia e risorse produttive di un'attività aziendale, differenziandola dalle competenze che invece delinea come "integrazione interfunzionale e coordinamento di capacità".

➤ Core Competences

Abbiamo già introdotto il termine core competences ("competenze centrali"). È stato definito da Prahalad e Hamel nel 1990 portando un notevole contributo alla teoria della RBV, attraverso il filone che abbiamo nominato competence based.

I due autori sostengono che le competenze chiavi dell'impresa conferiscono il maggior contributo al vantaggio competitivo e rappresentano "la cultura collettiva in un'organizzazione". Altre definizioni rimandano sempre alla capacità di queste particolari competenze nel far distinguere strategicamente l'azienda dai propri competitors, contribuendo in modo massiccio alla creazione di valore per il consumatore o all'efficienza nelle modalità di offerta del servizio, oppure formando le basi per l'ingresso in un nuovo mercato (Grant, 2003). Queste pratiche non sono specifiche per ogni singolo prodotto o servizio, viceversa rappresentano l'unicità e quindi la difficoltà di essere imitati dagli avversari, riassumendo il know-how aziendale che rende l'impresa competitiva. Le core competences rappresentano "una sorta di colla che collega tutti i business aziendali e incita la ricerca e lo sviluppo di quelli nuovi" (Javidan, 1998). Ovviamente non tutte le capacità sono ritenute core (Prahalad & Hamel, 1990); per ritenere una capacità "core", Hamel e Prahalad (1994) hanno definito tre test, basati sul valore per il cliente, sulla differenziazione dai competitors e sull'adattabilità per i nuovi prodotti.

Javidan (1998), in particolare, ci suggerisce le relazioni e l'ordine gerarchico di risorse, capacità, competenze e core competences. Al primo livello troviamo le risorse, considerate come "i mattoni per le competenze" (Javidan, 1998). Poi posiziona le capacità, insieme di tecnologie, risorse produttive, business process e routine organizzative. Al livello superiore troviamo quindi le competenze che, come avevamo già detto, differenzia dalle capacità definendole come l'integrazione interfunzionale e il

coordinamento delle capacità aziendali. Il livello più alto riguarda ovviamente le competenze “core”, fondamentali per stabilire la strategia a livello corporate e la mission aziendale. È chiaro quindi come, in accordo con Prahalad e Hamel (1990) e con Hamel e Prahalad (1994), le core competences di un’organizzazione siano la chiave per stabilire le basi della strategia a medio-lungo termine dell’azienda.

4.7 TEST PROPOSTI DALLA LETTERATURA

Hamel e Prahalad (1994) hanno sviluppato tre test per definire quali risorse fra quelle in possesso siano realmente “core”: sono basati sul valore per il cliente, sulla differenziazione dai competitors e sull’adattabilità per i nuovi prodotti.

- Il primo test riguarda il valore finale: una competenza core deve dare un sostanziale contributo alla costruzione del valore percepito dal cliente, in modo da rendere l’impresa capace di consegnare all’acquirente un benefit maggiore.
- Il secondo test (test di unicità) indica come quella risorsa, capacità o competenza debba risultare unica nello scenario competitivo.
- Il terzo test (test di estendibilità), infine, vuole sottolineare come le competenze core non debbano essere legate ad un unico prodotto o servizio, ma debbano essere necessarie per il maggior numero di prodotti e soprattutto fungere da base per l’innovazione di nuovi beni; “core competence are the gateway to new markets” (Hamel & Prahalad, 1994).

Anche Collis e Montgomery (1995) sostengono che una strategia efficace dovrebbe basarsi su risorse che abbiano superato alcuni test: il test di inimitabilità, il test di durabilità, il test di appropriabilità, il test di sostituibilità e quello di superiorità.

- Il test di inimitabilità serve per definire se la risorsa è facile o meno da copiare. L’imitazione può essere resa difficile da varie caratteristiche che abbiamo già descritto (Collis & Montgomery, 1995; Javidan, 1998).
- Il test di durabilità verifica quanto una risorsa sia importante nel lungo periodo o quanto viceversa perda valore velocemente. Più una risorsa mantiene valore nel tempo, meno necessita di investimenti per essere aggiornata. Spesso l’evoluzione delle tecnologie segue delle “onde” che si susseguono, ogni onda infatti lascia spazio alla successiva, ogni tecnologia viene dominata da quella di nuova generazione. Questo test quindi individua quelle risorse capaci di costruire “onde” più lunghe.
- L’appropriabilità definisce chi si impossessa del valore che la risorsa crea: non tutti i profitti generati da una risorsa automaticamente appartengono a chi possiede quella risorsa. Spesso questo vantaggio è da distribuire fra vari player (clienti, distributori, dipendenti, fornitori...) e può diminuire a seconda dei poteri contrattuali fra i vari attori della filiera.

- Il test di sostituibilità mira a riconoscere o meno l'unicità della risorsa, ovvero a definire se una risorsa può essere rimpiazzata da un'altra egualmente efficace, ma di diversa natura.
- Il test di superiorità serve per sottolineare se e quanto migliore sia questa risorsa rispetto ai competitor, quanto contribuisce cioè nella costruzione di una posizione differenziale rispetto agli altri player. Confrontarsi con i propri avversari è dunque importante; questo test riassume al suo interno gli attributi di rarità e rilevanza presenti in Barney (1991).

I manager, secondo queste teorie, dovrebbero dunque sviluppare la propria strategia e effettuare le proprie scelte a partire da quelle risorse e competenze che soddisfino tutti i test in maniera positiva.

<i>Autori</i>	<i>Caratteristiche delle risorse principali</i>
Barney (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Rarità • Rilevanza • Non imitabilità • Non sostituibilità
Grant (1991a)	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilità • Trasferibilità • Replicabilità
Hamel e Prahalad (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevanza per il valore percepito dal cliente • Unicità • Estendibilità
Collis e Montgomery (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Non imitabilità • Durabilità • Appropriabilità • Non sostituibilità • Superiorità

Tabella 3: Caratteristiche delle risorse principali secondo diversi autori (fonte: elaborazione personale)

CAPITOLO QUINTO

LO STRUMENTO DI ANALISI

L'obiettivo di questo capitolo è quello di spiegare lo strumento di analisi da utilizzare per la validazione delle risorse e competenze core di un'azienda operante nel mercato delle Connected Tv. Nei primi due paragrafi verranno illustrati gli obiettivi generali di questo lavoro e la metodologia con cui è stato effettuato. Successivamente sarà descritto il modello da noi creato, specificando per ogni passaggio i compiti da svolgere. Lo strumento è sviluppato in sei fasi, spiegate nel testo di questo capitolo: mappatura generale delle risorse e competenze nell'intera filiera; identificazione dei Fattori Critici di Successo del settore; identificazione dei CSF all'interno della singola azienda in linea con gli obiettivi dell'impresa; elenco delle risorse e competenze presenti in azienda e individuazione delle risorse e competenze critiche; individuazione delle risorse e competenze core aziendali, definite applicando una serie di test appropriati; valutazione degli obiettivi.

5.1 OBIETTIVI DEL LAVORO

Nei capitoli precedenti abbiamo analizzato lo scenario del mercato televisivo, spiegandone l'evoluzione, i principali modelli di business, la filiera dell'industria e i nuovi trend del settore, con particolare attenzione alla convergenza fra mondo Sofa-Tv e Web tramite le Connected Tv. Dopo anni in cui questo mercato molto conservativo e statico non conosceva grandi cambiamenti, nell'ultimo periodo, aiutato in particolare dall'avvento della tecnologia digitale e dallo switch-off programmato, sta vivendo un momento di forti novità (Meisel, 2007), attraverso uno dei più grandi cambiamenti tecnologici del settore (Turi & Borroni, 2009) e di rivoluzione dell'intero mercato (Rangone et al., 2010).

A tal proposito, serve una forte focalizzazione sulle risorse e competenze distintive del settore. In momenti di mercato fortemente dinamici, infatti, la teoria della Resource Based View (RBV), esposta precedentemente, suggerisce di spostare l'attenzione su ciò che l'impresa è in grado di fare, in quanto se la trasformazione dello scenario avviene in modo rapido, allora lo studio della struttura del settore come base per l'analisi della concorrenza e del profitto assume poca rilevanza (Schumpeter, 1977). In presenza di preferenze del consumatore abbastanza volatili, tecnologie che mutano velocemente e un ambiente circostante instabile, l'insieme delle risorse e delle competenze espresse dall'impresa possono invece rappresentare una base efficace e solida su cui definire l'identità aziendale; in questi contesti, è di gran lunga preferibile definire ciò che l'impresa è capace di fare, rispetto a ciò che l'impresa dovrebbe essere chiamata a

soddisfare. In generale, tanto più è elevato il mutamento nell'ambiente esterno, tanto più le risorse e le competenze interne debbono sostenere le manovre strategiche (Grant, 1991b).

Sostenendo quindi che un approccio RBV al mercato televisivo è di forte interesse in quanto questo settore è ampiamente in evoluzione, pensiamo sia interessante chiedersi: "Quali sono le risorse e competenze necessarie per il successo, in particolare in questi nuovi settori?" e "Quali sono le risorse e competenze che i diversi player della filiera stanno sfruttando?".

Per dare una risposta a queste domande, l'intero lavoro è stato suddiviso in tre parti:

- lo studio dell'evoluzione del settore televisivo, in particolare negli ultimi anni, e un'attenta analisi della letteratura di riferimento, riguardante la teoria della Resource Based View;
- la costruzione di uno strumento basato sugli spunti che la letteratura offre, per poter delineare le risorse e competenze core di un'impresa operante in questi ambiti;
- l'applicazione del modello ad alcuni casi di studio di organizzazioni con rilevanza nazionale.

Vogliamo quindi proporre uno strumento che sia in grado di delineare, all'interno di un'azienda, quali siano quelle risorse e competenze che forniscono un forte contributo alla creazione del vantaggio competitivo e che partecipano al successo aziendale. Seguiremo questo modello mappando quelle aziende che lavorano nella filiera, in particolare concentrandoci, come detto, sul settore delle Connected Tv.

5.2 METODOLOGIA

Per poter raccogliere le informazioni necessarie allo svolgimento della ricerca è stato indispensabile innanzitutto raccogliere materiale da più fonti secondarie e poi, in un secondo momento, intervistare direttamente i principali attori del settore (interviste effettuate di persona oppure telefonicamente).

La scelta degli attori è stata effettuata in base al loro operato e alla loro importanza nel settore, all'interesse degli stessi verso i nuovi trend e alla loro disponibilità.

Il panel analizzato, composto da 12 aziende, è il seguente:

- 3 Broadcaster: Mediaset, Rai, SKY Italia;
- 3 Telco: Fastweb, Telecom Italia, Vodafone;
- 1 casa produttrice di elettronica: Samsung;
- 5 aziende di altri settori che però partecipano alla convergenza tra Sofa-Tv e Web: Einstein Multimedia, MBI, MSN Italia, Pirelli Broadband Solutions, TVBLOB.

Gli incontri, della durata di circa un'ora e mezza ciascuno, sono serviti per avere una precisa mappatura dei meccanismi di filiera e per un'individuazione delle risorse e competenze che l'azienda mette (o intende mettere) in atto per svilupparsi nel mondo

delle Connected Tv. Aiutati da uno schema di domande da noi redatto in anticipo, abbiamo chiesto alle persone incontrate pareri e notizie riguardanti la struttura della Value Chain, le tecnologie adottate, gli obiettivi e le strategie aziendali, i modelli di business perseguiti e perseguibili, i Fattori Critici di Successo del settore, le attuali richieste della clientela, la presenza di meccanismi di competizione fra i player, le risorse e le competenze aziendali messe in gioco. Per chiarire alcuni punti già trattati o approfondire altri temi, è stato inviato successivamente all'incontro un breve questionario con poche domande, differente da caso a caso a seconda delle necessità.

Le interviste sono state realizzate tra il 27 settembre 2010 e il 24 novembre 2010.

5.3 LO STRUMENTO DI ANALISI

Il modello di analisi che abbiamo creato ha come scopo l'individuazione, all'interno della singola azienda, delle risorse e delle competenze core sulle quali si basano i vantaggi competitivi e i successi in quell'area di business. Parallelamente offre la possibilità di verificare quanto gli obiettivi al momento perseguiti sono in linea con le capacità possedute dall'azienda, ovvero se la strategia adottata per avere successo nel mercato è perseguibile, avendo nell'organizzazione le risorse e competenze core necessarie. Lo strumento è un modello che si sviluppa in più punti: per prima cosa, è necessario analizzare quali sono i Fattori Critici di Successo (da cui l'acronimo inglese CSF) della Tv digitale e più in particolare dell'ambito Connected Tv. A questi CSF generali dell'industry vanno affiancati gli obiettivi aziendali che ogni organizzazione si è posta; da queste intenzioni è necessario rielaborare su quali CSF è necessario lavorare per il raggiungimento degli scopi dell'organizzazione. Successivamente, è necessario mappare quali risorse e competenze l'azienda sta mettendo in gioco per migliorare la propria posizione agendo su questi CSF. Le risorse e competenze sono alquanto specifiche e cambiano da azienda ad azienda. È tuttavia possibile dare un inquadramento generale mappando prima le principali capacità per tutta la filiera; all'interno poi della singola realtà alcune di esse verranno sottolineate maggiormente rispetto ad altre, anche a seconda della cultura, dell'organizzazione e delle strategie aziendali passate.

Le capacità così delineate assumo il ruolo di risorse e competenze critiche, ovvero quelle che in azienda agiscono per il conseguimento degli obiettivi. Di tutte queste però, solo alcune favoriscono realmente una differenziazione e un vantaggio competitivo rispetto alle posizioni dei competitor; è dunque attraverso una serie di test che si potranno delineare le risorse e competenze core dell'organizzazione.

Le risorse core identificate saranno quelle proprietà aziendali che meglio permettono alla società, al momento, fra tutte le risorse e competenze critiche necessarie, di acquisire alcuni vantaggi rispetto ai competitor.

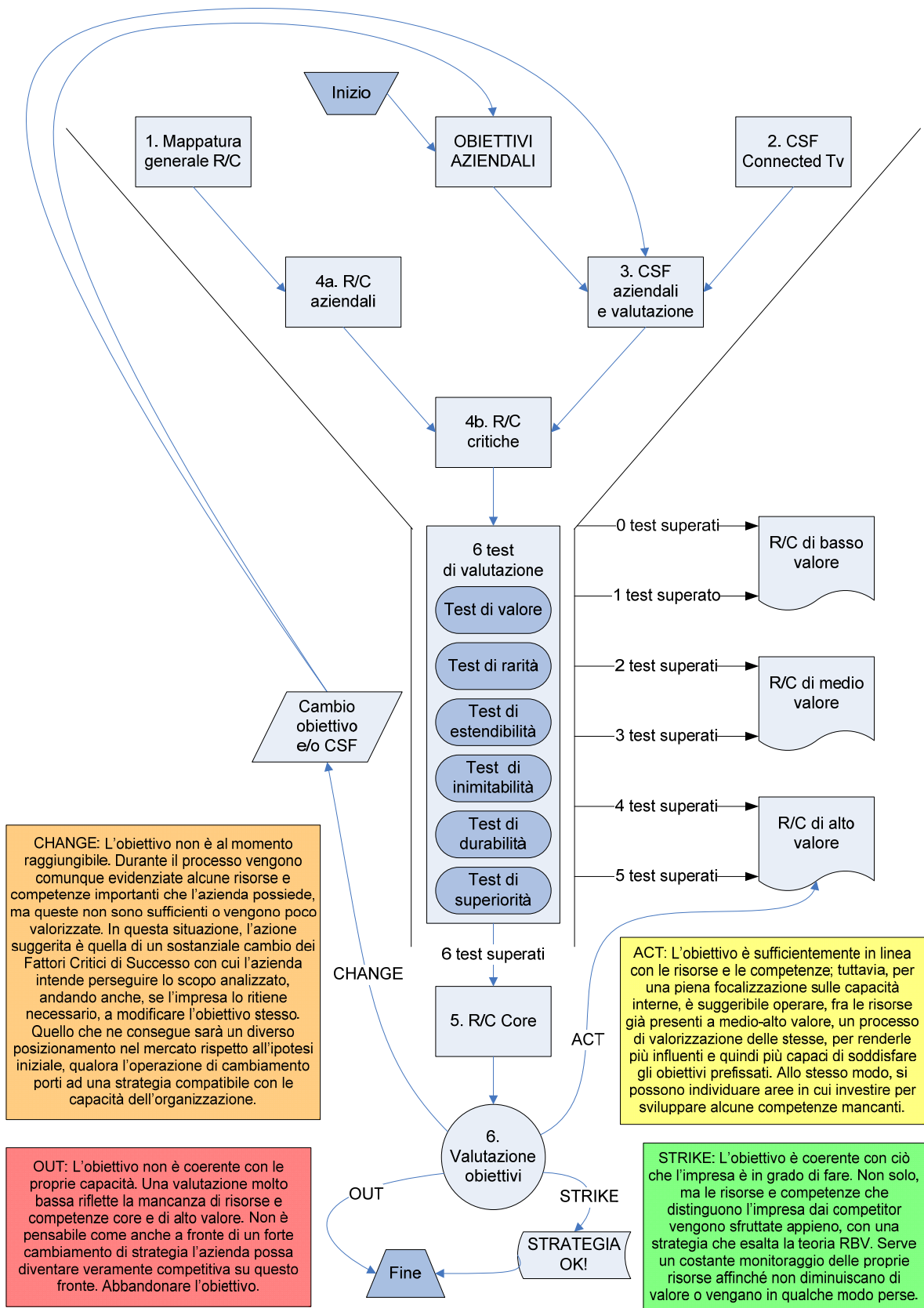


Figura 26: Schema riassuntivo dello strumento di analisi (fonte: elaborazione personale)

In conclusione, lo strumento in questione risulta interessante in quanto permette all'organizzazione:

- di conoscere meglio i suoi “punti di forza”, che non devono venire a mancare in quanto permettono il mantenimento del proprio business e dei propri vantaggi in questo settore;
- di vedere quelle risorse critiche che però l'azienda non possiede in maniera tale da permetterle una posizione superiore rispetto ai competitor (critiche, ma non core);
- di valutare quanto i propri obiettivi siano in linea con le risorse e competenze presenti in azienda, indicando un possibile riposizionamento sul mercato.


Si può quindi riassumere l'intero schema in 6 passaggi:

7. mappatura generale delle risorse e competenze necessarie nell'intera filiera;
8. identificazione dei Fattori Critici di Successo del mondo Connected Tv;
9. identificazione a livello aziendale dei CSF che impattano sugli obiettivi dell'impresa;
10. partendo dalla mappatura generale al primo punto, selezione delle risorse e competenze presenti in azienda e successiva individuazione delle risorse e competenze critiche, effettuata incrociando le capacità presenti all'interno dell'organizzazione con i CSF definiti al terzo punto;
11. individuazione delle risorse e competenze core, ovvero quel sottoinsieme di risorse e competenze critiche che hanno superato una serie di test appropriati;
12. valutazione degli obiettivi aziendali.

5.3.1 Fase 1: Mappatura generale delle risorse e competenze

Per una mappatura il più possibile completa ed esaustiva della filiera bisogna partire dalla Value Chain dei processi dell'industria televisiva. Suddividendo le macroattività all'interno di ogni fase, è successivamente possibile scendere ulteriormente nel dettaglio specificando quali risorse e competenze servono per il settore.

Abbiamo già introdotto nei capitoli precedenti, la filiera del mercato Tv; all'interno di ogni processo, quindi, andiamo a definire le varie attività.

	
FASI DELLA FILIERA	PRINCIPALI ATTIVITÀ
Realizzazione contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Ideazione contenuti • Realizzazione fisica • Creazione contenuti interattivi • Post-produzione • Vendita

Aggregazione contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisto / accesso contenuti • Acquisto / gestione dei diritti • Stoccaggio contenuti (memoria) • Costruzione palinsesto • Costruzione offerte / pacchetti di canali • Gestione spazi pubblicitari
Diffusione	<ul style="list-style-type: none"> • Costruzione HW e sviluppo SW • Ricezione dati dai broadcaster • Trasmissione dati e diffusione contenuti • Accesso ai terminali e ricezione degli utenti • Gestione e manutenzione impianti di rete
Gestione piattaforma di fruizione	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo SW • Ideazione/realizzazione di servizi aggiuntivi • Aggiornamenti
Customer management	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione abbonati & Data Mining • CRM • Costruzione offerta & Marketing • Payment management
Elettronica di consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca e sviluppo tecnologia • Costruzione HW • Acquisto contenuti preinstallati / accordi content provider • Marketing • Vendita

Tabella 4: Fasi della filiera e rispettive macro attività (fonte: elaborazione personale)

Nella prima fase di realizzazione di contenuti sono racchiuse tutte le attività principali della nascita di un prodotto televisivo, dall'ideazione alla attuazione pratica sul set o in studio, seguito dall'elaborazione del contenuto in post-produzione e infine dalla vendita del bene, solitamente ad un broadcaster. Nella seconda fase di aggregazione dei contenuti, solitamente appunto gestita dalle società di broadcasting, vengono riunite la raccolta e l'organizzazione dei programmi in un palinsesto, lo stoccaggio in memoria dei programmi acquisiti, l'offerta di più canali aggregati all'utente; particolare attenzione va fatta anche alla gestione dei diritti dei contenuti. Nella fase successiva, la diffusione, oltre alla costruzione della rete e lo sviluppo del software, le attività principali sono quelle di ricezione, trasmissione e consegna dei dati. La gestione della piattaforma di utilizzo consiste innanzitutto nello sviluppo del software dell'interfaccia, la quale può comprendere alcuni servizi aggiuntivi e deve permettere l'aggiornamento frequente dei contenuti. La fase successiva di Customer Management riguarda tutte le attività di

gestione del cliente e le operazioni a lui connesse: Customer Relationship Management, Data Mining, costruzione e vendita dell'offerta con la gestione dei pagamenti. L'ultima fase è quella dell'elettronica di consumo, che permette la ricezione nelle case dei programmi: parte dallo sviluppo della tecnologia, implementata poi nei modelli costruiti; serve stipulare accordi per i contenuti (in particolare per le piattaforme Connected), nonché un notevole sforzo di marketing per la vendita dei prodotti.

Prima di proseguire con l'analisi, è bene definire cosa intendiamo con risorse e competenze. Rimandando al capitolo dedicato alla teoria RBV dove sono riportate molte definizioni dalla letteratura del settore, identifichiamo le risorse come tutti quegli input che permettono ad un'azienda di realizzare le sue attività e i suoi processi (Grant, 1991b). Inoltre definiamo le competenze come le conoscenze collettive dell'organizzazione, nella coordinazione di più risorse e nell'integrazione di diverse tecnologie (Prahalad & Hamel, 1990). Ai fini della ricerca e dell'utilizzo del modello, consideriamo i termini capacità e competenze come intercambiabili, in accordo anche con diversi autori (Hamel & Prahalad, 1994; Teece et al., 1997; Grant, 2003).

Ricordiamo anche la classificazione delle risorse che abbiamo sviluppato dalla letteratura nei capitoli precedenti: risorse finanziarie, risorse fisiche, risorse umane, risorse tecnologiche, risorse organizzative e risorse reputazionali.

Possiamo quindi raggruppare le risorse e le competenze di ogni fase e attività con questa suddivisione. Per il nostro lavoro, non verranno mai considerate le risorse finanziarie, in quanto ritenute ugualmente importanti in tutte le fasi e tutte le attività.

Questa mappatura è stata realizzata inizialmente partendo da fonti secondarie, ma poi è stata validata e modificata soprattutto in base alle interviste e agli incontri effettuati con le maggiori aziende del settore.

Inoltre, questa prima fase è svolta a livello dell'intero mercato, non è dunque necessario replicarla per ogni azienda analizzata.

Le tabelle seguenti riassumono in sintesi il lavoro svolto.

➤ Realizzazione dei contenuti

	<i>Ideazione contenuti</i>	<i>Realizzazione fisica</i>	<i>Creazione contenuti interattivi</i>
<i>Risorse Fisiche</i>		<ul style="list-style-type: none"> • nuove telecamere • studi televisivi apposti 	<ul style="list-style-type: none"> • software
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ideatori 	<ul style="list-style-type: none"> • artisti • direttore produzione • tecnici audio-video 	<ul style="list-style-type: none"> • tecnici informatici • programmatori
<i>Risorse Tecnologiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • copyright 	<ul style="list-style-type: none"> • know how tecnologico 	<ul style="list-style-type: none"> • copyright
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni tra ideatori e produttori 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni fra produttori e broadcasters 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni fra produttori e broadcasters

<i>Risorse Reputazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> reputazione degli ideatori qualità dei programmi ideati in precedenza 	<ul style="list-style-type: none"> reputazione della casa produttrice programmi realizzati in precedenza 	<ul style="list-style-type: none"> reputazione della casa produttrice contenuti realizzati in precedenza
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> capacità innovative capacità di trasformare l'idea in prodotto capacità di intuire l'interesse dei clienti capacità creative 	<ul style="list-style-type: none"> capacità innovative capacità di trasformare l'idea in prodotto capacità di intuire l'interesse dei clienti 	<ul style="list-style-type: none"> capacità innovative capacità di trasformare l'idea in prodotto capacità di intuire l'interesse dei clienti competenze Web competenze in app e widget

	<i>Post-produzione</i>	<i>Vendita</i>
<i>Risorse Fisiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> studi di post-produzione 	
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> direttore di edizione 	<ul style="list-style-type: none"> personale addetto al marketing direttore vendite manager dei contenuti
<i>Risorse Tecnologiche</i>		
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> relazione fra produttori e post-produzione 	<ul style="list-style-type: none"> rapporti con i broadcaster politiche e procedure di vendita coordinamento fra i player
<i>Risorse Reputazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> qualità dei contenuti realizzati in precedenza 	<ul style="list-style-type: none"> vendite effettuate nel passato
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> competenze tecniche di audio/video formattazione e sincronizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> competenze in vendita di contenuti e sulla gestione dei diritti

➤ **Aggregazione dei contenuti**

	<i>Acquisto / accesso contenuti</i>	<i>Acquisto / gestione dei diritti</i>	<i>Stoccaggio contenuti (memoria)</i>
<i>Risorse Fisiche</i>			<ul style="list-style-type: none"> DB contenuti contenuti
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> manager dei contenuti personale marketing 	<ul style="list-style-type: none"> manager dei contenuti personale marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Amministratore DB tecnici e programmatori informatici

<i>Risorse Tecnologiche</i>			
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con i produttori • politiche e procedure di acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con i proprietari • politiche e procedure di acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • procedure di accesso al DB
<i>Risorse Reputazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • brand 	<ul style="list-style-type: none"> • brand 	
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> • competenze in acquisto contenuti 	<ul style="list-style-type: none"> • competenze in acquisto diritti 	<ul style="list-style-type: none"> • competenze nella gestione del DB

	<i>Costruzione palinsesto</i>	<i>Costruzione di offerte specifiche / pacchetti</i>	<i>Gestione spazi pubblicitari</i>
<i>Risorse Fisiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • DB contenuti • canale televisivo • contenuti di qualità 	<ul style="list-style-type: none"> • canali televisivi e palinsesti • contenuti di qualità 	<ul style="list-style-type: none"> • canale televisivo • spazi definiti • contenuti di qualità
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • manager contenuti • responsabile palinsesto 	<ul style="list-style-type: none"> • manager contenuti • personale marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • manager dei contenuti • personale marketing
<i>Risorse Tecnologiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • frequenze per la trasmissione • diritti e licenze 		<ul style="list-style-type: none"> • frequenze per la trasmissione
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni fra broadcaster • politiche costruzione del palinsesto 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni fra broadcaster • politiche nell'offerta di pacchetti di canali 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con le aziende interessate • politiche nella gestione della pubblicità
<i>Risorse Reputazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • andamento audience 	<ul style="list-style-type: none"> • brand • offerte precedenti 	<ul style="list-style-type: none"> • brand • rilevanza del canale • andamento audience
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> • competenze in aggregazione • capacità di capire i clienti • capacità di schedulazione • audience management • competenze TV a flusso • competenze Tv on Demand 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di aggregazione canali • capacità di capire l'interesse dei clienti • competenze di marketing • capacità di packaging 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di vendita di spazi pubblicitari • competenze in advertising

➤ **Diffusione**

	<i>Costruzione HW e SW</i>	<i>Ricezione dati dai broadcaster</i>	<i>Diffusione contenuti e trasmissione dati</i>
<i>Risorse Fisiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • laboratori R&S • impianti di produzione laboratori di sviluppo software 	<ul style="list-style-type: none"> • infrastrutture di rete per la trasmissione • piattaforme 	<ul style="list-style-type: none"> • infrastrutture di rete per la trasmissione • piattaforme
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tecnici informatici • programmatori • ingegneri 	<ul style="list-style-type: none"> • gestore di rete • ingegneri • tecnici informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • gestore di rete • ingegneri • tecnici informatici
<i>Risorse Tecnologiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • brevetti • know how tecnologico 	<ul style="list-style-type: none"> • frequenze per la trasmissione 	<ul style="list-style-type: none"> • tecnologia innovativa per la scomposizione • frequenze per la trasmissione
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • procedure e politiche di produzione (manufacturing e software) • relazioni con clienti e fornitori • relazioni interne 	<ul style="list-style-type: none"> • procedure e politiche di diffusione dei contenuti 	<ul style="list-style-type: none"> • procedure e politiche di diffusione dei contenuti
<i>Risorse Reputazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • brand • precedenti HW e SW 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con i broadcaster • qualità dei precedenti lavori 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con i broadcaster
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo nuovi HW e SW • capacità tecniche per nuove soluzioni di accesso ai terminali 	<ul style="list-style-type: none"> • competenze nella diffusione del segnale 	<ul style="list-style-type: none"> • competenze nella diffusione del segnale • capacità di scomposizione e trasmissione

	<i>Accesso ai terminali e ricezione degli utenti</i>	<i>Gestione e manutenzione degli impianti di rete</i>
<i>Risorse Fisiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • infrastrutture di rete per la trasmissione • accesso ai terminali 	<ul style="list-style-type: none"> • strumenti di controllo stato e per manutenzione
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • gestore di rete • ingegneri • tecnici informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • tecnici informatici e programmatori

<i>Risorse Tecnologiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • frequenze per la trasmissione 	<ul style="list-style-type: none"> • know how tecnologico
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • procedure e politiche di diffusione dei contenuti 	<ul style="list-style-type: none"> • procedure e politiche di manutenzione
<i>Risorse Reputazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con i broadcaster 	<ul style="list-style-type: none"> • risoluzione problemi in passato • efficienza nuove installazioni
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> • competenze nell'accesso ai terminali • capacità di nuove soluzioni per scomposizione e trasmissione 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di sviluppo della rete

➤ **Gestione piattaforma di fruizione**

	<i>Sviluppo SW</i>	<i>Realizzazione di servizi aggiuntivi</i>	<i>Aggiornamenti</i>
<i>Risorse Fisiche</i>		<ul style="list-style-type: none"> • software e device • interfaccia grafica 	<ul style="list-style-type: none"> • software e device • interfaccia grafica
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • programmatori • tecnici informatici • sviluppatori 	<ul style="list-style-type: none"> • ideatori • tecnici informatici • sviluppatori 	<ul style="list-style-type: none"> • ideatori • tecnici informatici • sviluppatori
<i>Risorse Tecnologiche</i>		<ul style="list-style-type: none"> • copyright 	
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con broadcaster e produttori di HW 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con broadcaster e produttori HW • relazioni con gli utenti 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con content provider e produttori HW • mentalità di miglioramento continuo
<i>Risorse Reputazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • software realizzati in passato 	<ul style="list-style-type: none"> • servizi offerti in passato 	<ul style="list-style-type: none"> • aggiornamenti precedenti
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di intuire l'interesse e le necessità del cliente • visione d'insieme • capacità innovative 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di intuire l'interesse e le necessità del cliente • visione d'insieme • capacità innovative • competenze di marketing • competenze in app e widget • competenze di Tv on Demand 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità innovative • capacità di sviluppo prodotti • conoscenza della fruizione del prodotto • tempestività • competenze in app e widget • competenze di Tv on Demand

➤ **Customer management**

	<i>CRM</i>	<i>Gestione abbonati & Data Mining</i>
<i>Risorse Fisiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • call center • DB clienti • sistema informativo 	<ul style="list-style-type: none"> • software BI • DB clienti • Dati clienti • sistema informativo
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • operatori call center • amministratore DB 	<ul style="list-style-type: none"> • analisti • programmatori • amministratore DB
<i>Risorse Tecnologiche</i>		
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni fra cliente e front-office 	<ul style="list-style-type: none"> • procedure e politiche di BI
<i>Risorse Reputazionali</i>		<ul style="list-style-type: none"> • analisi effettuate in passato
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di monitoraggio • capacità di profilazione 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità nell'analizzare i dati • capacità di intuire l'interesse del cliente • competenze in Data Mining

	<i>Costruzione offerta & Marketing</i>	<i>Payment management</i>
<i>Risorse Fisiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • analisi di mercato • dati clienti • contenuti di qualità 	<ul style="list-style-type: none"> • sistema informativo • piattaforma di pagamento • autorizzazioni • sistema di pagamento
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • personale marketing • direttore vendite 	<ul style="list-style-type: none"> • legali esperti in transazioni finanziarie
<i>Risorse Tecnologiche</i>		<ul style="list-style-type: none"> • know how dei sistemi di pagamento
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • politiche di realizzazione di un'offerta • gestione delle vendite 	<ul style="list-style-type: none"> • politiche e procedure per il pagamento dei clienti • relazioni con i clienti
<i>Risorse Reputazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • brand • precedenti offerte 	<ul style="list-style-type: none"> • sicurezza del pagamento • relazioni con le banche
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> • competenze di marketing • capacità di intuire l'interesse del cliente • competenze di sviluppo dell'offerta • competenze pubblicitarie 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di interazione con le banche • capacità di interazione con i clienti • competenze legali • competenze in pagamenti multicanali

➤ **Elettronica di consumo**

	<i>Ricerca e sviluppo tecnologia</i>	<i>Costruzione HW</i>	<i>Acquisto / accesso contenuti preinstallati</i>
<i>Risorse Fisiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • laboratori R&S 	<ul style="list-style-type: none"> • impianti di produzione • magazzini • certificazione bollino gold 	<ul style="list-style-type: none"> • software • interfaccia grafica • prodotto HW
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ricercatori 	<ul style="list-style-type: none"> • operai • tecnici informatici • direttori di produzione • designer 	<ul style="list-style-type: none"> • tecnici informatici e programmatori
<i>Risorse Tecnologiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • brevetti • know-how tecnologico • cultura per l'innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> • brevetti • know-how tecnologico • standard tecnologico 	<ul style="list-style-type: none"> • copyright
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni fra ricercatori 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni interne fra ricerca e produzione • politiche e procedure di produzione • relazioni con fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con produzione • relazioni con content e service provider
<i>Risorse Reputazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • brand 	<ul style="list-style-type: none"> • brand • prodotti venduti in precedenza • quota di mercato • certificazione bollino gold 	<ul style="list-style-type: none"> • servizi precedentemente realizzati • brand
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> • capacità creative • competenza in sviluppo prodotti e sviluppo tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • competenze di produzione 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di intuire l'interesse del cliente • capacità creative • competenze in app e widget • competenze di Tv on Demand

	<i>Marketing</i>	<i>Vendita</i>
<i>Risorse Fisiche</i>		<ul style="list-style-type: none"> • rete distributiva • rete punti vendita • prodotto finito
<i>Risorse Umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • personale marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • direttore vendite • personale di vendita • personale marketing

<i>Risorse Tecnologiche</i>		
<i>Risorse Organizzative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con i clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni con i clienti • politiche di vendita
<i>Risorse Reputazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • brand • prodotti venduti in precedenza • quota di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • brand • prodotti venduti in precedenza • quota di mercato
<i>Competenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di marketing • competenze di promozione • capacità di gestione del prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> • capacità di vendita

Tabella 5: Mappatura generale delle risorse e competenze in tutta l'industria televisiva (fonte: elaborazione personale)

5.3.2 Fase 2: Identificazione dei Fattori Critici di Successo

I Fattori Critici di Successo dei nuovi settori si inseriscono nello scenario complessivo del mercato televisivo. Innanzitutto la letteratura definisce CSF quelle variabili che il management può influenzare attraverso le proprie decisioni e che incidono significativamente sul posizionamento competitivo dell'azienda nel mercato (Hofer & Schendel, 1978). Grant (1991a) inoltre sottolinea come i CSF siano fattori che determinano la capacità di sopravvivenza e di sviluppo di un'impresa.

La tabella seguente mostra i Fattori Critici di Successo per le aree di nostro interesse, risultati attraverso le interviste realizzate ai principali player e comparandole ad un'analisi simile effettuata per il mondo televisivo digitale (Rangone et al., 2010).

<i>Fattore Critico di Successo</i>	<i>Descrizione</i>
Cooperazione con gli altri attori della filiera	Fa riferimento alla possibilità di raggiungere vantaggi competitivi grazie alla cooperazione fra attori, sia posizionati a monte o a valle, sia con player del medesimo livello nella Value Chain.
Innovazione	Fa riferimento alla capacità dell'impresa di cambiare rapidamente la propria strategia adattandosi alle richieste dei consumatori, alle modalità di fruizione e a metodi di pagamento innovativi.
Accesso ai contenuti e proprietà dei diritti	Fa riferimento all'importanza di poter accedere a contenuti o servizi, in particolar modo con diritti di esclusività. È possibile inoltre avere introiti aggiuntivi rivendendo ad altri player programmi e format autoprodotti o contenuti di cui si posseggono i diritti.

Qualità dei contenuti	Fa riferimento all'abilità dell'azienda nell'offrire programmi interessanti e di alta qualità, che rispecchino i gusti del consumatore; nel caso di una pay Tv, i clienti sono maggiormente disposti a pagare per usufruire di un contenuto tanto più ne riconoscono il valore; fa riferimento anche all'ampiezza di scelta e alla segmentazione dei contenuti proposti.
Gestione multiplatforma	Fa riferimento alla capacità di ragionare non solo in termini televisivi, ma multiplatforma; il televisore rimane lo schermo centrale, ma l'esperienza è diversa da quella della Tv tradizionale.
Differenziazione	Fa riferimento all'abilità di personalizzazione e differenziazione dei propri prodotti/servizi rispetto ai competitor.
Facilità di fruizione	Fa riferimento alla necessità di consegnare all'utente uno strumento facilmente utilizzabile, intuitivo e immediato.
Interattività	Fa riferimento alla capacità di sfruttare la nuova tecnologia proponendo contenuti interattivi e coinvolgendo maggiormente l'utente finale. Fa riferimento anche al coinvolgimento del cliente nella realizzazione del valore del bene (filmati UGC, blog, pubblicità interattive, ecc.).
Sicurezza e legalità	Fa riferimento alla necessità di fornire contenuti in maniera legale, contrastando la pirateria. Si riferisce inoltre alla capacità di gestione in maniera sicura e legale dei dati degli utenti, resi disponibili grazie ai servizi interattivi.
Costo	Fa riferimento ai costi sostenuti per la realizzazione del proprio business.
Attrattività e visibilità	Fa riferimento all'immagine dell'organizzazione sul mercato e ai giudizi dell'opinione pubblica.

Tabella 6: Descrizione dei Fattori Critici di Successo (fonte: elaborazione personale)

Anche questa fase è realizzata per tutta la filiera e vale egualmente per qualsiasi attore analizzato successivamente; non subisce cambiamenti, dunque, a seconda del player in questione.

5.3.3 Fase 3: Identificazione dei Fattori Critici di Successo a partire dagli obiettivi aziendali

In questa fase, da svolgere azienda per azienda, andranno individuati i Fattori Critici di Successo che maggiormente incidono sugli obiettivi e sulle strategie aziendali. Due o più CSF potranno impattare su un obiettivo, così come lo stesso CSF potrà avere importanza

per obiettivi diversi della stessa azienda. In seguito a questa analisi avremo dunque i CSF sui quali l'organizzazione dovrà maggiormente lavorare per raggiungere i propri scopi. Dato un obiettivo, per sviluppare poi l'analisi ai livelli successivi, è necessario da parte dell'impresa indicare con un valore percentuale l'importanza dei CSF che impattano su quello scopo (la somma dei valori per un singolo obiettivo deve essere ovviamente 1). Ad esempio, se un'impresa si pone come obiettivo il rafforzamento della propria quota di mercato nella vendita di Connected Tv, sarà plausibile che riconosca, come Fattori Critici di Successo che intende sfruttare per questo scopo, alcuni elementi come la qualità dei contenuti, la differenziazione, l'innovazione, la visibilità aziendale, la gestione multiplatforma e la facilità di fruizione. I valori che poi assegnerà ad ognuno di questi CSF sono altamente soggettivi e dipendono dalla cultura aziendale.

<i>Obiettivo</i>	<i>CSF corrispondenti</i>	<i>Valore CSF</i>
Obiettivo 1	CSF A	0,4
	CSF B	0,3
	CSF C	0,1
	CSF D	0,2
Obiettivo 2	CSF A	0,1
	CSF C	0,1
	CSF E	0,8
Obiettivo 3	CSFA	0,5
	CSFE	0,5

Tabella 7: Esempio generico di corrispondenza e valutazione dei CSF aziendali con gli obiettivi
(fonte: elaborazione personale)

5.3.4 Fase 4: Selezione delle risorse e competenze aziendali e individuazione di quelle critiche

Successivamente all'identificazione dei CSF aziendali, occorre individuare a partire da questi ultimi quali sono le risorse e le competenze che maggiormente vengono coinvolte. Aiutandoci con la mappatura generale delle risorse e competenze dell'intera filiera (primo passaggio), è possibile innanzitutto selezionare le risorse presenti nell'organizzazione, per poi poter delineare una lista di risorse e competenze critiche, ovvero quelle necessarie per lo svolgimento del business e il raggiungimento degli obiettivi. Anche questa fase è ovviamente da replicare all'interno di ogni singola organizzazione. Ad esempio, per quanto riguarda l'innovazione, alcune aziende potrebbero ritenere risorse e competenze critiche le relazioni con i broadcaster e i produttori di HW, la capacità di intuire le

richieste degli utenti finali, i ricercatori e la propria spesa in ricerca e sviluppo, le capacità innovative e il miglioramento continuo. Non è detto che differenti aziende utilizzino e/o abbiano il controllo delle stesse risorse a parità di CSF.

<i>CSF aziendali</i>	<i>Risorse e competenze critiche</i>
CSF A	Risorsa X
	Risorsa Y
	Competenza 1
	Competenza 2
CSF B	Risorsa Z
	Competenza 2
	Competenza 3
CSF C	Risorsa X
	Risorsa Y
	Risorsa Z
	Competenza 1
CSF D	Risorsa Z
	Competenza 4

Tabella 8: Esempio generico in cui vengono abbinati i CSF aziendali con le risorse e le competenze possedute dall'organizzazione (fonte: elaborazione personale)

5.3.5 Fase 5: Individuazione delle risorse e competenze core

Questa fase, la quale costituisce il cuore dell'analisi, inizia dall'elenco delle risorse e competenze critiche redatta al passaggio precedente. Solo queste risorse sono da analizzare in quanto esse contribuiscono in prima battuta alla realizzazione degli obiettivi e possono quindi portare ad un differenziale competitivo rispetto agli altri player.

La teoria RBV infatti suggerisce di focalizzarsi solo sulle risorse core, ovvero su quelle che permettono all'azienda di ottenere una posizione di superiorità rispetto alla media del mercato. Facendo riferimento alla letteratura, molti autori (Hamel & Prahalad, 1994; Collis & Montgomery, 1995; Grant, 1991a; Barney, 1991; Javidan, 1998; Rangone et al., 2010) hanno identificato e commentato le caratteristiche che una risorsa deve possedere per essere considerata strategica per l'impresa. Questi autori hanno inoltre proposto svariati test proprio per validare queste risorse e competenze. Per la nostra analisi verranno utilizzati sei test che meglio sintetizzano, secondo noi, il contributo di tutti gli autori e di tutte le prove proposte.

I sei test vengono presentati nella tabella seguente, nella quale è inoltre specificato quando la prova è soddisfatta oppure non è soddisfatta.

<i>Test</i>	<i>Descrizione</i>
Test di valore	È soddisfatto se la risorsa o competenza contribuisce in maniera determinante alla costruzione del valore finale percepito dall'utente.
Test di rarità	È soddisfatto se la risorsa o competenza risulta rara, all'estremo unica, all'interno dello scenario competitivo.
Test di estendibilità	È soddisfatto se la risorsa o competenza è utilizzabile per più prodotti e servizi, non solamente per un unico bene.
Test di inimitabilità	È soddisfatto solo se la specifica risorsa o competenza è difficile da imitare dagli attuali e dai potenziali competitor.
Test di durabilità	È soddisfatto se la risorsa o competenza può generare benefici nel lungo periodo; viene valutato positivamente se la risorsa non perde il suo valore velocemente con il passare del tempo.
Test di superiorità	È soddisfatto se la risorsa o competenza contribuisce a creare una differenziazione rispetto al posizionamento degli altri player.

Tabella 9: Descrizione dei test sulle risorse e competenze critiche (fonte: elaborazione personale, adattata da Hamel & Prahalad, 1994; Collis & Montgomery, 1995; Barney, 1991)

Il primo test è soddisfatto se la risorsa o competenza contribuisce fortemente al valore finale del prodotto: per capire ciò, bisogna conoscere le qualità del prodotto che il cliente distingue nel bene consumato e quali caratteristiche più apprezza. Da questa analisi, procedendo a ritroso, è possibile risalire a quali risorse o competenze contribuiscano a quelle caratteristiche “di valore” indicate dagli utenti. Se ad esempio l'utente riconosce nell'ampia scelta di contenuti un valore fondamentale dell'offerta, una forte e stretta relazione con i diversi content provider supera sicuramente questa prova.

Il secondo test indica quanto una risorsa possa essere “scarsa”, ovvero difficile da trovare nello scenario in cui si compete. Un'analisi dei competitor e delle loro capacità è uno strumento necessario per avere queste informazioni. Spesso le imprese conoscono benissimo quali competenze differenziano i vari player del mercato o quali sono le risorse che le aziende devono necessariamente accaparrarsi in quanto limitate in numero. Queste tipologie di risorse soddisfano il test: un servizio innovativo offerto in esclusiva è unico nello scenario, mentre l'impiego di numerosi programmatori è una risorsa comune a tutte le imprese.

La terza prova valuta se la risorsa è utilizzabile per più prodotti, sia interni al sistema Connected (Tv, set-top box, contenuti, servizi) sia per beni esterni. Il brand è un classico esempio di risorsa infinitamente estendibile.

Il test di inimitabilità vuole valutare quanto la risorsa o competenza costruita sia più o meno imitabile dai competitor. Questo dipende dal grado di appropriabilità della stessa: quanto più è radicata in azienda, proprietaria e legata all'organizzazione, tanto più questo test avrà un esito positivo. Se è vendibile, non coperta da brevetti o altri meccanismi, facilmente imitabile attraverso reverse engineering o altro, il test avrà invece esito negativo. Solitamente i processi e le competenze costruite ed acquisite attraverso l'esperienza passata sono difficilmente imitabili dai competitor.

Il quinto test riguarda i benefici che la risorsa o competenza genera: se questi decadono velocemente con il passare del tempo, rendendo necessario un continuo sforzo per mantenerli, allora il test non è superato. Una quota elevata di mercato, la reputazione costruita negli anni in base ai prodotti offerti nel passato, un'immagine e un brand forti nel settore sono fattori che producono benefici anche nel lungo periodo. La capacità di intuire le richieste dei clienti porta ad un forte beneficio immediato, che però scema velocemente se non continuamente rinnovata.

L'ultimo test è soddisfatto se la risorsa contribuisce sostanzialmente alla differenziazione (in positivo) del prodotto rispetto ai competitor. Per valutare questo test occorre verificare quali elementi differenziano il prodotto aziendale dagli altri sul mercato, risalendo poi alle risorse e alle competenze che contribuiscono alla realizzazione di quelle caratteristiche. Se ad esempio il prodotto aziendale si distingue dagli altri per la sua facilità di utilizzo, allora le tecnologie, i brevetti, le persone e le competenze utilizzate per quello scopo superano questo test.

La valutazione delle risorse e capacità aziendali è infine effettuata in base al numero di test soddisfatti. Verranno definite core quelle che permettono all'azienda di collocarsi nel settore con un vantaggio competitivo rispetto ai competitor. Una risorsa di questo tipo deve dunque superare tutti e sei i test sopra riportati.

<i>Condizione</i>	<i>Valutazione</i>
6 test soddisfatti	Risorsa/competenza core
5 o 4 test soddisfatti	Alto valore strategico
3 o 2 test soddisfatti	Medio valore strategico
1 test soddisfatto o nessun test soddisfatto	Basso valore strategico

Tabella 10: Valutazione delle risorse e competenze critiche (fonte: elaborazione personale)

Le risorse e competenze core, quindi, sono un sottoinsieme delle risorse e competenze critiche, che contribuiscono al valore strategico e al posizionamento all'interno del mercato dell'azienda analizzata. In accordo con la teoria della RBV, dunque, l'organizzazione deve basare le proprie strategie in particolare su queste caratteristiche in suo possesso, per ottenere così vantaggi competitivi e maggior successo all'interno del settore.

5.3.6 Fase 6: Valutazione degli obiettivi

Il passo finale dell'analisi è la valutazione degli obiettivi aziendali, dichiarati nel terzo punto del modello, in corrispondenza delle eventuali risorse e competenze core, queste invece identificate nel passo precedente. Come abbiamo detto, le risorse e competenze sono legate direttamente ad uno o più CSF, il quale a sua volta impatta su uno o più obiettivi con una certa importanza (valore da 0 a 1, definito sempre nel terzo passaggio dello strumento di analisi).

A questo punto si possono utilizzare più metodi per decidere se un determinato CSF risulti "vincente" per l'azienda. Ad esempio, la presenza di una o più risorse core e contemporaneamente una numero medio di test superati pari almeno a 4; oppure se non si è in presenza di una risorsa o competenza core, si può comunque procedere positivamente nel caso che la media dei test superati sia pari o superiore a 4,5. Se, a seconda della metodologia scelta, viene valutato "vincente" il fattore analizzato, possiamo poi affermare, ragionando all'interno del nostro modello di analisi, che la percentuale di rilevanza del CSF sull'obiettivo finale in questione è soddisfatta.

Obiettivo	CSF corrispondenti	Valore CSF assegnato	Valutazione CSF			Valutazione obiettivo
			Core	Media	Totale	
Obiettivo 1	CSF A	0,40	Sì	4,00	✓	0,55
	CSF B	0,35	Sì	3,00		
	CSF C	0,10	No	4,17		
	CSF D	0,15	No	4,67	✓	
Obiettivo 2	CSF B	0,35	Sì	3,00		0
	CSF C	0,65	No	4,17		
Obiettivo 3	CSF A	0,50	Sì	4,00	✓	1
	CSF E	0,50	Sì	5,25	✓	

Obiettivo 4	CSF A	0,40	Sì	4,00	✓	0,75
	CSF B	0,25	Sì	3,00		
	CSF E	0,35	Sì	5,25	✓	
Obiettivo 5	CSF D	0,20	No	4,67	✓	0,20
	CSF F	0,80	Sì	3,33		

Tabella 11: Procedimento generico nella valutazione degli obiettivi (fonte: elaborazione personale)

Nella tabella precedente, sono rappresentati alcuni esempi. Se tutti i CSF che determinano il risultato di un obiettivo sono collegati ad una valutazione positiva, allora la valutazione dello stesso è pienamente positiva (valore 1; nell'esempio riportato in tabella è il caso dell'obiettivo 3). Se nessuno dei CSF legati ad un obiettivo invece è ricercato in azienda attraverso una risorsa core o di alto valore, allora il modello assegnerà una valutazione nulla (valore 0; nell'esempio, l'obiettivo 2). Nel caso che all'interno dello stesso obiettivo, alcuni CSF siano valutati positivamente e altri CSF non lo siano, allora la valutazione corrisponderà alla somma dei valori che l'azienda stessa aveva assegnato a quei Fattori Critici di Successo che vengono valutati in positivo (nell'esempio, gli obiettivi 1, 4 e 5).

Più la valutazione dei propri obiettivi si avvicina al valore massimo, più l'azienda ha individuato appieno la strategia da perseguire in questo scenario in evoluzione, concentrandosi sulle risorse e competenze core in suo possesso come suggerisce la teoria RBV.

A valle di questa valutazione, il modello prova a suggerire delle possibili modifiche alla strategia aziendale. In particolare, a seconda della quotazione dell'obiettivo, lo strumento propone quattro alternative.



Figura 27: Posizionamento degli obiettivi e suggerimento di quattro possibili alternative di azione (fonte: elaborazione personale)

OUT: L'obiettivo non è coerente con le proprie capacità. Una valutazione molto bassa (indicativamente inferiore al 40%) riflette la mancanza oltre che di competenze core sufficienti, anche di altre variabili comunque di alto valore e necessarie per raggiungere il target prefissato. Fattori critici importanti vengono tralasciati e non è pensabile come anche a fronte di un forte cambiamento di strategia l'azienda possa diventare veramente competitiva su questo fronte. Abbandonare l'obiettivo (nell'esempio: 2 e 5).

CHANGE: L'obiettivo non è al momento raggiungibile. Durante il processo vengono comunque evidenziate alcune risorse e competenze importanti che l'azienda possiede, ma queste non sono sufficienti o vengono poco valorizzate. In questa situazione (indicativamente con una valutazione inferiore al 70%), l'azione suggerita è quella di un sostanziale cambio dei Fattori Critici di Successo con cui l'azienda intende perseguire lo scopo analizzato, andando anche, se l'impresa lo ritiene necessario, a modificare l'obiettivo stesso. Quello che ne consegue sarà un diverso posizionamento nel mercato rispetto all'ipotesi iniziale, qualora l'operazione di cambiamento porti ad una strategia compatibile con le capacità dell'organizzazione (nell'esempio: 1).

ACT: L'obiettivo è sufficientemente in linea con le risorse e le competenze possedute dall'impresa. Tuttavia, per un maggior successo e una piena focalizzazione sulle capacità interne all'azienda, è suggeribile operare fra le risorse già presenti a medio-alto valore, ma non core, un processo di valorizzazione delle stesse, per renderle più influenti e quindi più capaci di soddisfare gli obiettivi prefissati. Allo stesso modo, si possono individuare le aree in cui investire maggiormente per sviluppare competenze mancanti che migliorerebbero la competizione (nell'esempio: 4)

STRIKE: L'obiettivo è coerente con ciò che l'impresa è in grado di fare. Non solo, ma le risorse e competenze che distinguono l'impresa dai competitor vengono sfruttate appieno, con una strategia che esalta la teoria RBV. Non servono correzioni, se non un costante monitoraggio delle proprie risorse affinché non perdano valore o vengano in qualche modo perse (tramite meccanismi di imitazione, acquisto, svalutazione, ecc.). Questo livello, che dovrebbe essere ricercato da tutte le aziende che utilizzano questo strumento, orientativamente raggruppa quegli obiettivi con una valutazione superiore al 90% (nell'esempio: 3).

CAPITOLO SESTO

CASI DI STUDIO

L'obiettivo di questo capitolo è quello di validare la mappatura della filiera effettuata e lo strumento di analisi creato attraverso lo studio di casi nazionali e internazionali. A livello mondiale, il fenomeno delle Connected Tv si è sviluppato in seguito all'esplosione del mercato video in Internet, settore che nonostante grandissimi numeri, ha avuto pochi casi di successo. Successo che sicuramente porterebbe maggiori introiti nel caso in cui questi aggregatori sbarcassero sullo schermo televisivo.

Il mercato 3D invece in tutto il mondo vive il suo momento di rilancio, ma con una situazione più o meno simile in tutti i paesi, in seguito all'uscita di alcuni titoli cinematografici in 3D che ne hanno riacceso l'interesse.

Di seguito analizzeremo dunque alcuni casi internazionali che hanno partecipato all'avvento delle prime Connected Tv; questi casi sono tutti analizzati attraverso l'uso di fonti secondarie. Poi invece rientreremo nei confini nazionali, con alcuni casi di studio sia per quanto riguarda le Connected Tv, sia per il mondo 3D, effettuati partendo da interviste realizzate al management aziendale. Alcune di queste aziende sono state di maggior interesse e sono state analizzate più in profondità. Altre invece hanno interessato ambiti marginali della ricerca e vengono esposte in maniera più sintetica.

6.1 CASI RILEVANTI NELLO SCENARIO INTERNAZIONALE

La convergenza fra il mondo Web e la classica Sofa-Tv, favorita dall'evoluzione tecnologica digitale, risponde sempre più anche ad una esigenza dei telespettatori che frequentemente non si fermano alla mera fruizione del contenuto in programmazione in quell'istante. Il prodotto video mantiene le sue caratteristiche di successo e completezza dell'esperienza, ma cambia notevolmente la sua fruizione, che non può essere più legata ad un appuntamento fisso, ma deve trovare spazio in qualsiasi momento disponibile dell'utente. Questa possibilità è disponibile solo grazie alle potenzialità della rete. Iniziato negli Stati Uniti e lentamente diffusosi nel resto del mondo, questo metodo di fruizione ha portato alla nascita di alcune iniziative che hanno riscosso notevole successo. Analizzeremo innanzitutto la crescita esponenziale del mercato video in Internet, prima vera scintilla di questo business, affrontando il principale caso di successo Hulu, un aggregatore che, sempre online, ha riunito in un'unica piattaforma grandi quantità di contenuti televisivi fruibili su computer. Vedremo anche alcune iniziative simili sul mercato europeo e infine studieremo le nuove mosse dei grandi player internazionali che pesantemente intendono portare questo mondo nei salotti domestici sulle Tv tradizionali: il progetto Canvas, standard inglese che ha preso forma nel servizio Youview; la Google

Tv, con l'importante partecipazione di Sony; l'iTv di Apple, che ritorna in questo settore dopo un primo fallimentare tentativo.

6.1.1 Il mercato dei video su Internet

Cisco ha presentato nel mese di giugno 2010 i risultati della ricerca Visual Networking Index (VNI) Forecast per il quinquennio 2009-2014, nel quale prevede che il traffico Internet mondiale aumenterà di oltre 4 volte, fino a 767 exabyte (10^{18} byte) entro il 2014. Questo dato è di 100 exabyte superiore a quello previsto per 2013 e rappresenta un aumento di 10 volte l'intero traffico Internet dell'anno 2008. La crescita del traffico sarà dominata dai video, che costituiranno più del 91% del traffico IP globale nel 2014. Una maggior larghezza di banda, l'aumento della velocità di Internet e la crescente diffusione di HD Tv e 3D Tv, sono i fattori chiave che porteranno a moltiplicare appunto fino a 4 volte il traffico IP dal 2009 al 2014⁴⁵. In Cina Tudou.com (lo "YouTube cinese") ha comunicato recentemente di aver accumulato 50 milioni di dollari; anche Youku.com, lo scorso dicembre, dichiarò di aver raccolto 40 milioni di investimenti. Stiamo ovviamente parlando di un mercato totalmente nuovo che può farsi forza non solo della crescita esponenziale dell'economia del paese, ma anche e soprattutto della potenziale base utenti cinese, oggi pari a circa 1,3 miliardi di persone. Negli USA si cercano strategie in grado di rafforzare e centralizzare i contenuti all'interno di pochi, forti distributori. È questa la situazione in cui è nato, cresciuto ed esploso il fenomeno Hulu.

6.1.2 Hulu



➤ Storia e informazioni

Hulu.com è leader della distribuzione di contenuti video negli USA. Hulu è un portale di video, visibile solo all'interno dei confini americani, che consente di accedere gratuitamente a episodi di diverse serie televisive. La società che lo amministra è controllata da alcuni colossi come Walt Disney, Nbc Universal, News Corp e Providence Equity Partners. Alcuni analisti di mercato hanno stimato che la società Web potrebbe

⁴⁵ <http://www.cisco.com/web/IT/press>

arrivare ad una valutazione di oltre due miliardi di dollari se dovesse decidere di quotarsi come alcuni indiscrezioni vorrebbero.

Gli ultimi dati (agosto 2010) parlano chiaro: secondo ComScore, Hulu è secondo solo a YouTube per tempo passato dagli utenti nella visualizzazione di video su Internet. Sono 158 i minuti che gli internauti USA passano su Hulu contro i 282,7 trascorsi sulle pagine del portale competitor. Ma il portale video di Google perde il confronto con lo sfidante Hulu in quanto a dati di visualizzazione di messaggi pubblicitari: gli utenti Hulu a luglio 2010 hanno visto una media di 27,9 spot contro i 4,6 di YouTube: le agenzie di advertising hanno investito su oltre 783 milioni di video su Hulu, contro i soli 219 milioni del portale video di Google. Il motivo dello scarso appeal pubblicitario risiederebbe per gli analisti nella scarsa possibilità di targettizzare il messaggio pubblicitario; molto spesso su YouTube infatti si rischia di associare uno spot a contenuti video che non centrano nulla con il brand che si vuole pubblicizzare⁴⁶.

La case history di Hulu (termine che in cinese significa “detentore di cose preziose”) è davvero interessante perché, differenziandosi da YouTube, rivela un intelligente tentativo di mettere a disposizione del popolo del Web ciò che è stato prodotto per la Tv: film, serie, fiction, programmi, inclusi quelli di culto che non vengono più trasmessi. Lo slogan del portale recita infatti “Watch your favorites. Anytime. For free”. Gli utenti vi trovano anche programmi e spettacoli televisivi in diretta, soprattutto di NBC e Fox. In aggiunta a questi, Hulu trasmette anche prodotti di altri network come Comedy Central, PBS, USA Network, Bravo, Fuel TV, FX, SPEED Channel, Sci Fi, Style, Sundance, E!, G4, Versus and Oxygen. I video sono in formato Flash con risoluzione maggiore di quella offerta da Youtube, ma ovviamente minore di quella televisiva. Da notare che proprio in omaggio al fatto che il Web ha una sua particolare sintassi di fruizione, le produzioni proposte hanno una lunghezza limitata o comunque vengono spezzate in formati ridotti. Inoltre, il portale offre anche titoli cinematografici, con un'offerta che include sia grandi classici che film più recenti, forniti da case produttrici come Universal Pictures, 20th Century Fox, MGM, Lionsgate Entertainment e Sony Pictures, solo per citarne alcune. Per attrarre poi maggiormente i navigatori, Hulu ha deciso di rivestire anche i panni di social network: gli appassionati possono commentare in appositi spazi i programmi preferiti, discutere delle anticipazioni cinematografiche e dare suggerimenti. Inoltre Hulu segue la moda dell'User Generated Content, non distribuendo direttamente filmati UCG, ma avendo ottenuto dai fornitori dei contenuti l'autorizzazione a far manipolare dagli internauti (sia pure in minima parte) le loro produzioni: i videoclip rimaneggiati e creati vengono pubblicati in un'apposita sezione che ospita a sua volta le classifiche dei più votati, oltre che commenti e critiche.

Le voci di una possibile apertura al mercato europeo da parte di Hulu si rincorrono da un po'. SKY, ad esempio, potrebbe essere interessata per una collaborazione; al momento, nel mercato del vecchio continente, iniziano a muoversi altri operatori, cercando di anticipare i rumors presentando sulla rete “cloni” di Hulu.

⁴⁶ <http://www.bitcity.it>

➤ **Obiettivi e strategia**

Il modello di business si basa principalmente sulla raccolta pubblicitaria, mirando a creare un pubblico di "utenti globali" con l'attitudine a seguire le produzioni preferite sulla Tv o sul computer a seconda dei momenti e delle abitudini d'uso. Hulu dà ben il 70 per cento dei ricavi pubblicitari ai produttori di contenuti, che spesso sono gli stessi proprietari. Una delle idee lungimiranti di Hulu, in pieno spirito Internet, è la proliferazione: puoi vederne i video non solo sul sito ufficiale, ma anche su più di 100 mila siti e blog indipendenti, che li diffondono. In ogni caso, la pubblicità va sempre a Hulu.

Da giugno 2010, però, Hulu ha introdotto la possibilità di un abbonamento ad alcuni contenuti premium. Segno che il modello Hulu è maturo ed è pronto a fare il secondo passo, diversificando il business. Il mercato della televisione online negli USA infatti varrà 3,3 miliardi di dollari nel 2013: il triplo del 2008⁴⁷. Hulu Plus, così è stato chiamato, è un servizio a pagamento che con 9,99\$ al mese propone contenuti di archivio con un grosso incremento del database in HD e una più capillare distribuzione mediante dispositivi mobili; intere stagioni di telefilm a pagamento, quando prima era possibile gustarsi gratis soltanto gli ultimi cinque episodi. Hulu manterrà comunque questa limitata soluzione free, mentre con il servizio Plus presenterà non soltanto un'offerta più sostanziosa, ma anche una compatibilità con i più svariati dispositivi, in particolare quelli della Apple, i cui utenti potranno ora scaricare un'apposita applicazione per la visione su iPhone (3GS e 4), iPod Touch e iPad. Hulu Plus sarà inoltre disponibile in formato app nello store di Samsung, permettendo la fruizione dei filmati sugli apparecchi Connected TV dell'azienda sudcoreana (venduti negli USA). Prossimi device che potrebbero essere interessati ad una collaborazione con Hulu sono le PlayStation 3 e le Connected Tv di Sony, senza dimenticare le console Xbox 360 di Microsoft.

Il nuovo (seppur in parte) modello di business ha attirato anche l'attenzione di CBS, ad oggi l'unico grande broadcast network a non avere alcun contenuto sulla piattaforma. Gli accordi per la distribuzione nell'area premium di Hulu permetteranno a CBS di mantenere quelle garanzie di visibilità e monetizzazione dei contenuti che l'avevano spinto a scegliere di non avvicinarsi inizialmente al grande aggregatore video.

Hulu al momento è usufruibile solo in territorio americano; il mercato dei video online negli Stati Uniti è così importante che è in discussione una legge che potrebbe obbligare i produttori e i network a trascrivere e fornire i sottotitoli di ogni contenuto video. La difficoltà principale infatti sta soprattutto nella lingua che circoscrive la fruizione dei video perlopiù al paese di riferimento, escludendo il resto delle nazioni. Il problema della lingua è un fattore fondamentale nell'espansione del mercato online, soprattutto in un contesto europeo. Un mercato nazionale risulterebbe ovviamente troppo misero per i grossi investitori che preferiscono spostarsi su numeri diversi.

⁴⁷ <http://espresso.repubblica.it/dettaglio/la-tivu-e-morta-viva-hulu>

➤ Risorse e competenze

Hulu ha creato un portale con tantissimi contenuti video: la principale capacità è dunque quella di saper gestire un alto numero di prodotti e di relazioni, con forti competenze nelle relazioni con i Content Provider. Proprio proponendosi sul mercato come un aggregatore di moltissimi contenuti, Hulu deve possedere una efficiente organizzazione di acquisto e gestione dei diritti di trasmissione. L'ampia scelta passa infatti attraverso una funzione acquisti che garantisce la presenza di sempre nuovi e aggiornati contenuti sulla piattaforma. La qualità dei contenuti e della visione dei filmati risulta altresì fondamentale. Importanti a questo scopo sono in particolar modo le relazioni con i broadcaster tradizionali. Il duplice modello di business (free e pay) costringe l'organizzazione a dotarsi sia di capacità di vendita dei propri spazi pubblicitari, cosa non facile in quanto si sta parlando di spazi in Internet e quindi spesso poco redditizi, sia di competenze nella vendita stessa del bene finale. Proprio per questo la gestione del cliente, dalla fidelizzazione alla profilazione, richiede sempre una maggior importanza. Bisogna porre molta attenzione inoltre sulla destinazione dei vari contenuti al mercato free o a quello pay: cioè valutare attentamente se si avranno maggiori ricavi attraverso la raccolta pubblicitaria lasciando un contenuto free oppure attraverso l'acquisto del contenuto in modalità pay.

6.1.3 Video online in Europa: Regno Unito e Germania

Hulu ha “creato” un mercato; ora iniziano a muoversi in altri contesti alcuni suoi “discepoli” cercando di copiarne la struttura. E' il caso del britannico SeeSaw.com che si vuole posizionare come il principale aggregatore di contenuti video online in un mercato inglese però già popolato da iPlayer di BBC e da numerosi altri progetti più o meno di successo. SeeSaw (nome che in inglese significa “altalena”, ma il gioco con il tempo presente e passato del verbo vedere è molto accattivante) attinge, mediante accordi di distribuzione esclusiva, la gran parte dei suoi contenuti da licenze BBC Worldwide. Altri contributori, per un totale che al lancio (febbraio 2010) assommava a circa 3.000 ore di trasmissione, sono Channel4, Channel5 e MTVNI, oltre ad alcune tra le principali case di produzione britanniche. Il grande assente è BSkyB.

SeeSaw offre (come Hulu) dalla seconda metà dell'anno una proposta premium di pay per view per alcuni contenuti, con costi abbastanza popolari (1,99 sterline per un episodio, 9,99 sterline per l'intera serie di telefilm). Per la maggior parte dei filmati segue però un modello pubblicitario che prevede per ogni video long-format la sola presenza di un pre-roll e un mid-roll (spot pubblicitario all'inizio e a metà del contenuto).

Altri player nel servizio di tv online nel Regno Unito sono:

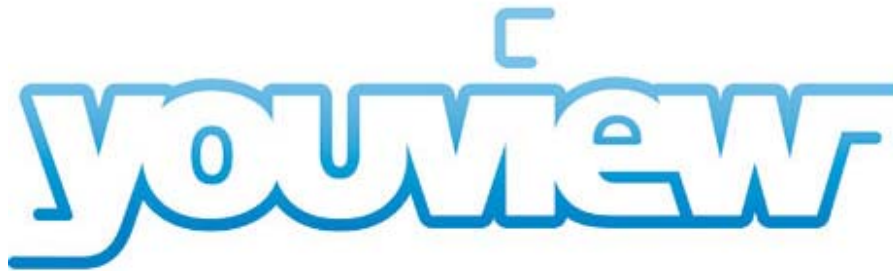
- BSkyB che ha già alle spalle quattro anni di Sky Anytime versione Pc, e su questa probabilmente premerà l'acceleratore per non lasciare libero alcun canale distributivo;
- Blinkbox, lanciato ad aprile 2008, con 4.000 ore di film e programmi Tv USA e un'offerta combinata free/pay;

- Fetch, lanciato nel 2007, è un set-top-box freeview con collegamento broadband che consente di accedere a BBC iPlayer e ad un portale che mette a disposizione degli utenti 2.000 ore di film e programmi, tra cui prodotti Disney e Paramount.

Ma, parlando di Tv e di convergenza, non c'è schermo Pc o gaming device confrontabile con la visione su schermo televisivo: l'elemento davvero dirompente nel mercato inglese sarà il lancio di Youview, evoluzione dell'originario progetto Canvas.

Nel frattempo, anche il secondo mercato europeo in questo settore non sta a guardare: in Germania, è stato presentato a luglio 2010 il progetto di RTL Group e Pro 7 SAT 1 Media AG, che mira a coprire anche il territorio austriaco. Il sito offrirà agli utenti l'accesso libero a show televisivi e film per un massimo di sette giorni dopo essere stati trasmessi in Tv. Entrambe le emittenti hanno presentato i piani per la piattaforma alla Commissione Europea per ottenere il via libera dell'anti-trust. Il sito sembra chiaramente ispirato ad Hulu, dal quale tuttavia si distinguerà notevolmente sul fronte infrastrutturale per evitare problemi di regolamentazione: RTL e SAT 1 infatti, forniranno solo l'infrastruttura tecnica, ma le reti dovranno continuare a vendere i propri annunci in modo autonomo.

6.1.4 Youview (progetto Canvas)



➤ Storia e informazioni

Ad oggi, un qualsiasi modello pay funziona solamente in due casi: quando legato a uno specifico device e al suo ecosistema (iPod, iPhone, gaming console, eBook...) oppure quando arriva sull'apparecchio Tv. Questo, in fondo, sembra il limite dei servizi di online Tv: la stessa Hulu mantiene molto limitata l'offerta premium e si affida soprattutto ai ricavi pubblicitari per il suo modello di business. Arrivare allo schermo Tv, meglio se con una offerta Over the Top (cioè veicolata attraverso l'open Internet), sembra dunque la chiave di volta. Online Tv, o Catch-up Tv, saranno immensamente utili per rafforzare la fedeltà del telespettatore, profilare gli utenti ai fini della valorizzazione pubblicitario, in TV o online, e generare dei ricavi secondari (o come in UK, sostanziali) dalla pubblicità, anche in un'offerta premium.

È questo quello a cui punta il progetto Canvas, nato negli scorsi anni principalmente da un'idea della BBC, e che dovrebbe vedere la luce nel Regno Unito entro i primi mesi del

2011 con l'uscita sugli scaffali. Questo progetto, rinominato a settembre 2010 con il nome Youview, ha sviluppato una piattaforma "ibrida" simil-IpTv: un decoder freeview/freesat, collegato alla banda larga, che permetterà di accedere a una library amplissima da un solo punto di accesso unificato e di vedere tutti questi contenuti, anche in HD e 3D, sul proprio televisore. Uno scenario che probabilmente cannibalizzerebbe per obsolescenza e per comodità buona parte dei servizi di Tv online citati in precedenza. Per questo ad oggi c'è ancora la forte opposizione di Sky e Virgin e il controllo stretto da parte del BBC Trust. Ad ottobre di quest'anno, l'Ofcom, l'autorità di vigilanza dell'industria delle comunicazioni del Regno Unito, ha dato il suo benestare all'iniziativa. La BBC e le società partner mirano allo sviluppo di uno standard comune per la distribuzione telematica di contenuti video, trasmessi direttamente sulle TV e alla realizzazione di set-top box televisivi "universali" con accesso anche ai canali DTT e satellitari. In Youview sono coinvolti settore pubblico e privato, la BBC così come i broadcaster concorrenti Channel 4, Five e ITV, i provider British Telecom, Arqiva e Talk Talk. Ad ognuno andrà una quota di partecipazione della joint venture appositamente realizzata, il cui compito principale sarà quello di creare un sistema software da implementare nei box televisivi per la ricezione dei flussi video trasmessi su network TCP/IP. L'idea è quella di una piattaforma aperta a tutti per creare velocemente uno standard comune, per fare sinergie, far crescere rapidamente il mercato e far scendere altrettanto rapidamente i prezzi dei decoder. Nel dicembre 2008 è nato il consorzio che raggruppa i maggiori soggetti del settore con l'obiettivo di realizzare un progetto condiviso nell'interesse dell'industria, dei broadcaster, degli internet provider e, ovviamente, degli stessi utenti.

Il punto di partenza di tutto questo è stato il successo di iPlayer, il servizio con cui la BBC ha messo in rete i suoi contenuti in forma di Catch-up Tv, ossia la possibilità di richiedere in un qualsiasi momento uno qualunque dei programmi mandati in onda da BBC nell'ultimo mese. E' stato un vero e proprio boom: nel giro di appena un anno, tra gennaio e dicembre 2008, iPlayer ha raggiunto i 41 milioni di accessi mensili, giungendo fino ai 95 milioni di fine 2009.

BBC Trust, ossia l'ente di controllo della Bbc Broadcasting, oggi ha il compito di valutare e approvare ogni nuovo sviluppo, verificando che non danneggi il mercato e che sia realizzato nell'interesse dei "taxpayer", ovvero dei cittadini e degli utenti che pagano il canone, doppio rispetto a quello italiano (ma BBC non ha alcuna pubblicità).

Lo sviluppo di una piattaforma di distribuzione di video come Youview nasce dall'insuccesso dell'IpTv, piattaforma chiusa che necessita di grandi investimenti in infrastruttura a monte del lancio del servizio. Come dimostra il caso di Fastweb, l'IpTv può offrire un servizio di ottima qualità ma deve fare i conti con una copertura limitata: la qualità della rete e dell'infrastruttura di cui ha bisogno sono un serio problema. È per questo che il suo tasso di penetrazione è in generale molto basso, attorno al 2-3%. Serve dunque un sistema per distribuire Video on Demand agli utenti attraverso tutte le piattaforme, con la possibilità di partire senza grandi investimenti infrastrutturali, "scalabili" al crescere della domanda.

Stabilite le basi di partenza, però, il risultato potrebbe variare rispetto a quello previsto in origine. Il coinvolgimento dei grandi produttori come LG, Sony e altri, necessario per la

creazione di un ecosistema di prodotti realmente “universale”, potrebbe spingere queste aziende a esportare il business anche fuori dal Regno Unito, con altri player e altre soluzioni.

➤ **Obiettivi e strategia**

L’obiettivo dell’iniziale progetto Canvas, confluito successivamente nel servizio Youview, è quello di creare il “decoder del futuro”, con hard disk per registrare i programmi, connessione ad Internet per avere servizi interattivi e altri contenuti Web erogati da un qualsiasi operatore. Disporre praticamente di un’unica interfaccia che integri tutte le funzionalità, rendendo il più trasparente possibile per l’utente l’aspetto tecnico e di facile accesso le varie opzioni fruibili. I primi set-top box Youview gestiranno sia il segnale della Tv via etere digitale terrestre che la banda larga su rete telefonica e porteranno sui televisori le Catch-up Tv e i Video on Demand, attraverso tutti i broadcaster che aderiranno. Inoltre sarà possibile, per chi vorrà svilupparli, integrare l’offerta con widget e applicazioni aggiornabili in tempo reale dalla rete. Il prezzo di lancio è previsto tra le 100 e le 200 sterline, con una stima di oltre 3 milioni di decoder venduti nei primi 3 anni.

Ma cosa cambia dall’IpTv? Nell’IpTv ogni utente è legato ad un solo operatore che porta una connessione protetta e garantita di almeno 7 mega per vedere la Tv. Con Youview invece ogni aggregatore di contenuti potrà fare un accordo con uno o più operatori di rete, anche tutti, per creare un percorso protetto ed efficace. L’evoluzione del progetto Canvas, quindi, permetterà ad ogni utente di collegarsi al fornitore di contenuti che vuole, ma grazie ad un possibile accordo tra i fornitori e l’operatore di rete, il traffico potrebbe essere gestito in modo preferenziale da un punto di vista di qualità del servizio e di distribuzione dei contenuti, rispetto ad un traffico Internet classico di tipo best effort. Nel modello Canvas i costi della banda necessaria a sostenere il servizio potrebbero essere pagati dalla pubblicità o dai ricavi di qualche offerta premium (abbonamento o pay-par-view come stanno facendo Hulu e SeeSaw).

➤ **Risorse e competenze**

Il progetto, che ha preso forma soprattutto grazie alla spinta di BBC, a cui si sono uniti poi molti partner, è alla fine la realizzazione di uno standard aperto e comune per la trasmissione sui televisori domestici di più “mondi” Tv: la televisione tradizionale, le Web Tv, servizi interattivi, widget, applicazioni, riproposizione del palinsesto, VoD e quant’altro. La competenza principale è quella dunque di saper cooperare con tutti gli attori della filiera: a monte con i produttori di contenuti e di servizi interattivi, con i broadcaster tradizionali e con le Web Tv, con gli sviluppatori di widget e applicazioni, ma anche con i produttori di device HW per portare ovunque la possibilità di accesso alla piattaforma. Inoltre pur potendo offrire un’ampia scelta di contenuti, è necessario continuare sempre a raccogliere le informazioni e le esigenze dall’utente finale, per poter consegnare al mercato una proposta in linea con le aspettative. Le relazioni all’interno della filiera continuano anche a valle, dovendo portare l’oggetto fisico sugli scaffali:

maggiori prodotti verranno acquistati, più facilmente lo standard Canvas verrà accettato e condiviso dagli altri attori che chiederanno di poter offrire anch'essi i loro contenuti sulla nuova piattaforma. Youview nasce free, anche se non è precluso al momento che vi possano essere forme di offerta di contenuti premium a pagamento. L'esigenza inoltre di avere una raccolta pubblicitaria forte corrisponde a costruire necessariamente competenze nell'ambito di vendita e valorizzazione dei propri spazi pubblicitari. Va comunque ricordato che il canone annuale nel Regno Unito è molto più alto di quello italiano (circa 180€ rispetto ai 109€ di quest'anno in Italia), ma che la BBC nei suoi palinsesti non può inserire alcuna pubblicità.

6.1.5 Google Tv



➤ Storia e informazioni

Il prodotto più atteso del mercato televisivo nell'ultimo periodo è stata la Google Tv. Annunciata ufficialmente a maggio 2010, accompagnata da indiscrezioni e notizie false, presentata nei primi giorni di settembre all'IFA (la fiera dell'elettronica di Berlino) e portata sul mercato statunitense nell'ottobre di quest'anno; per lo sbarco in Europa bisognerà attendere almeno il 2011.

L'apparecchio, che sfrutta il sistema operativo Android, già presente su diversi modelli di telefoni cellulari e smartphone, fornisce agli utenti servizi di ricerca per navigare tra una serie di programmi Tv e siti Internet comodamente seduti dal divano di casa.

Il progetto è realizzato in partnership con Sony, Intel, Dish Network, Logitech, Best Buy e Adobe Systems. L'hardware è un fattore essenziale: Sony offre televisori dotati di Google Tv con un microprocessore Intel, oltre ad un decoder per i dischi Blu-Ray incorporato; Logitech, società nota per i mouse e le tastiere, ha progettato un telecomando compatibile e in grado di comporre indirizzi Internet (simile ad una tastiera senza fili). Il browser per Internet è ovviamente Chrome, su cui Google punta moltissimo per il futuro.

La Google Tv è molto più ambiziosa della proposta di Apple, ponendosi letteralmente tra il segnale Tv e il set per la visione. Un passaggio obbligato, quindi, per qualsiasi decoder che deve passare tramite una finestra di Google nel suo percorso verso la Tv. Google si pone al centro dell'esperienza e "sovrappone" il proprio sistema operativo, le funzionalità

di ricerca e le meraviglie del web al tradizionale concetto di Tv. Al momento, però, gli spettatori sono messi in difficoltà nella navigazione e nel controllare tutte queste potenzialità con i controller della tastiera, molto più complessa dei telecomandi oramai familiari. Sono stati effettuati alcuni test⁴⁸ sulle due proposte di Google Tv lanciate in ottobre negli Stati Uniti: il Logitech Revue e l'Internet TV Sony Blu-Ray. La proposta di Sony comprende fra l'altro quattro televisori di diverse dimensioni con la connettività e l'interfaccia di Google Tv già integrate.

L'unità proposta da Logitech è costituita da una sottile scatola nera (un set-top box a tutti gli effetti) e una tastiera wireless molto utile ma anche molto ingombrante. Logitech ha però aggiunto la sua tecnologia Harmony al controller remoto della Google Tv, il che significa facilità di controllo del televisore e del ricevitore satellitare, unendo di fatto il funzionamento dei due precedenti telecomandi. L'icona della lente di ingrandimento per visualizzare la casella di ricerca e quella di una casa per la schermata principale di Google Tv sono i tasti principali del controller. La ricerca di un programma avviene tramite un ampio elenco di canali, inserzioni e contenuti Web. L'installazione in generale è molto semplice, l'utilizzo successivo invece può essere migliorato e reso maggiormente "user friendly". Sono presenti già diverse applicazioni, prossimamente ne saranno disponibili altre ancora, che permettono ad esempio di ascoltare musica tramite un lettore multimediale che si collega alla rete o la possibilità di vedere video e foto collegandosi al proprio Pc. Il browser Google Chrome non si adatta ancora al meglio per la ricerca su grande schermo. Il prezzo sul mercato è di 299,99 dollari.

Il lettore Sony Blu-Ray invece è un box piatto e occupa meno spazio rispetto al Logitech Revue. Permette di collegarsi al televisore attraverso un unico HDMI, rispetto ai tre ingressi prima necessari (antenna, lettore DVD e un qualsiasi altro internet set-top box). Il controller a forma di mini-tastiera è molto più facile da tenere in mano e da memorizzare rispetto alla tastiera Logitech. Chiunque abbia familiarità con la console di Sony è fin da subito in grado di controllare i due pad circolari sopra la tastiera, l'extra zoom e i pulsanti di scorrimento sulla parte posteriore.

Le televisioni Sony con la Google Tv integrata inoltre sono disponibili sul mercato a prezzi non così elevati: 599,99 dollari per la Sony Google Tv da 24 pollici, crescendo poi a 799,99\$ per i 32 pollici, 999,99\$ per i 40 pollici e infine 1399,99\$ per quella da 46 pollici; solo il dispositivo Blu-Ray esterno (non integrato) invece è sugli scaffali al prezzo di 399,99\$⁴⁹.

Al momento, il software di Google Tv sembra ancora un po' grezzo e forse troppo sbilanciato nella sua visione del web per lo spettatore ancora legato alla fruizione di programmi a flusso. Anche l'hardware, con i suoi telecomandi funzionali ma troppo grandi e in alcune parti complessi, ha bisogno di qualche accorgimento.

⁴⁸ Da "Google meets the goggle box", articolo di FT.com del 28 ottobre 2010.

⁴⁹ Prezzi espressi in <http://subitotechs.com/news/sony-presenta-televisori-sony-google-tv-sony-internet-tv-bluray-player/>, articolo pubblicato il 14 ottobre 2010

➤ Obiettivi e strategia

Internet, musica, giochi, film e programmi Tv: tutto questo sarà la Google Tv. L'obiettivo principale è quello di riuscire a entrare nel mercato ed impossessarsi di una cospicua fetta degli spot televisivi, che nel mercato USA valgono 70 miliardi di dollari all'anno⁵⁰.

L'approccio del colosso è diverso da quello sviluppatosi negli ultimi anni tra Internet e Tv. Gli utenti con gli altri prodotti (anche con la iTv di Apple) possono guardare specifici contenuti trasmessi via Internet sui televisori, come i film in streaming di Netflix (presenti comunque anche sulla Google Tv). Google vuole invece creare una piattaforma molto più vasta, consentendo di visionare qualsiasi tipo di contenuto Internet, di navigare in maniera molto più simile all'esperienza comune, con l'aggiunta di applicazioni Android e di un nuovo software che verrà creato dagli sviluppatori.

Rishi Chandra, il manager a capo del progetto di Google Tv, ha riassunto in tre punti i motivi per cui l'iniziativa avrà successo. Egli sottolinea infatti come a differenza di tutti gli altri tentativi fatti finora, Google Tv:

- avrà libero accesso a tutta la Rete tramite l'uso del browser Chrome;
- darà un'esperienza di completa integrazione tra la navigazione online e la normale programmazione tv;
- è basato sul sistema operativo Android, completamente aperto a tutti gli sviluppatori e a tutte le aziende che vorranno partecipare: quindi migliorerà in fretta.

Come un programma pilota televisivo, Google TV ha bisogno comunque di alcune correzioni prima di poter attrarre il mercato americano e poi quello mondiale. Anche per questo, dunque, è perfettamente comprensibile come il prodotto sia ad oggi limitato al solo mercato degli Stati Uniti, prima di una sua esportazione globale, che sicuramente avverrà, ma dopo alcuni miglioramenti.

Intanto, negli Stati Uniti, già arrivano i primi guai per la neonata Google Tv. Secondo quanto riferito dal Wall Street Journal, alcune compagnie televisive statunitensi, tra cui CBS, ABC e NBC, hanno modificato la trasmissione dei loro contenuti in modo da non essere visibili dal browser utilizzato da Google Tv. Un'azione che di fatto limita i contenuti fruibili dagli utenti della piattaforma di Google, trasformando Google Tv in un normale strumento per navigare in rete.

Le ragioni di questa presa di posizione da parte dei broadcaster statunitensi sarebbero molteplici: una prima motivazione può essere trovata nel fatto che queste compagnie televisive sembrano non essere interessate al modello di business proposto da Google: lo sharing dei ricavi, molto simile a quello già in uso su YouTube, non sarebbe del tutto soddisfacente. I responsabili dei broadcaster USA sono fermamente convinti che, sebbene i contenuti delle loro emittenti siano in primo piano, i ricavi pubblicitari sarebbero ad esclusivo vantaggio di Mountain View; un'altra ragione è legata alla pirateria: i broadcaster statunitensi avanzano l'accusa che Google aiuti, con il suo motore di

⁵⁰ Dato da www.businessonline.it, <http://www.businessonline.it/news/11086/Tv-Google-ed-Apple-spot-pubblicitari-online-La-sfida-e-iniziata.html>, articolo del 30 agosto 2010

ricerca, gli utenti nella ricerca di contenuti pirata. Chiaramente Google da parte sua nega con tutte le forze questo tipo di accusa, sottolineando come i contenuti ufficiali siano ampiamente in primo piano sulla nuova piattaforma, ma per le emittenti queste rassicurazioni non sono abbastanza: i contenuti pirata dovrebbero essere rimossi in toto⁵¹. La strategia di affiancare dunque contenuti di qualità a contenuti spesso UGC non sempre legali (come alcuni dei filmati che viaggiano su YouTube) inizia a dare alcune problematiche.

➤ **Risorse e competenze**

Cosa sa fare Google meglio di chiunque altro? Vendere pubblicità e posizioni. Sono queste le capacità che presumibilmente sfrutterà ancora per avere successo in questo nuovo business. Volendo infatti attaccare il cospicuo ammontare della raccolta pubblicitaria, sviluppare competenze per la vendita dei propri spazi pubblicitari è fondamentale, ma Google è già abbondantemente in grado di farlo sul Web.

Per poter offrire una nuova esperienza Tv, Google ha collaborato con molti player di tutta la filiera, costruttori hardware, sviluppatori, designer, programmatori, ideatori di servizi e app, broadcaster e produttori di contenuti. La capacità di cooperazione e di collaborazioni win-win fra tutti questi componenti è risultata fondamentale per poter arrivare sul mercato finale con una proposta di business veramente accattivante.

La tecnologia poi è un successivo tassello di questo enorme puzzle: Sony e Logitech con le loro proposte hanno pesantemente investito in questi device che devono fornire un'esperienza immediata, di facile utilizzo e confortevole. Queste caratteristiche sono ancora migliorabili, in quanto la convergenza fra Web e Sofa-Tv sullo schermo classico comporta cambiamenti sia nei dispositivi remoti (telecomandi più complessi e adatti anche alla scrittura e al mondo Internet) sia nelle visualizzazioni a schermo, dove il telespettatore non è abituato a "navigare" per ricercare i contenuti. Inoltre lo sviluppo di questi dispositivi hardware, sia set-top box che integrati, non deve impattare in maniera significativa sui prezzi al consumatore. Effettivamente l'offerta Sony sul mercato statunitense presenta prezzi decisamente contenuti.

Un'offerta ampia di qualità e anche di quantità potrà soddisfare le esigenze del cliente. Qualità garantita anche dai colossi che sono entrati in questo progetto: Google è un marchio riconosciuto da tutti; Sony e Logitech garantiscono a livello mondiale affidabilità tecnologica.

⁵¹ Da <http://www.bitcity.it/news/18032/google-tv-tre-emittenti-usa-oscurano-le-trasmissioni.html>, articolo del 25 ottobre 2010

6.1.6 iTV di Apple



➤ Storia e informazioni

Il mondo della televisione connessa ha sempre attratto anche l'azienda di Steve Jobs. Apple infatti si era già lanciata nel settore con un primo prodotto alcuni anni fa senza però grandi risultati. Ora, invece, la discesa in campo di due giganti come Cupertino e Mountain View, riporta prepotentemente l'attenzione sul Web in salotto e su televisioni che sfruttano sempre più le potenzialità di Internet.

Ad inizio settembre 2010 è stato presentato ufficialmente da Steve Jobs il nuovo "hobby" della Apple, ovvero la iTv, il rilancio della prima Apple Tv già introdotta sul mercato in passato. "Hobby" perché è la stessa Apple ad utilizzare questo termine per difendersi dall'insuccesso iniziale della sua prima Tv interconnessa, considerandola appunto "un di più" per l'organizzazione, realizzata con poco sforzo; anche ora che invece il progetto e la sfida al colosso Google è reale, si continua comunque a nascondere le carte in tavola chiamandola appunto "hobby".

L'iTv (tra l'altro, un canale televisivo inglese con lo stesso nome ha citato la Apple per questa omonimia e forse proprio per questo in Italia è sbarcata ancora con il vecchio nome Apple Tv) esce sul mercato statunitense ad inizio ottobre al prezzo di 99 dollari. Il decoder, basato sul sistema iOS, lo stesso di iPhone e iPad, permette di utilizzare tutte le applicazioni dell'App Store sul televisore, giochi compresi.

Gli utenti di Apple hanno a disposizione la più grande raccolta online di film in HD, tra cui molte prime visioni, e la più grande raccolta di trasmissioni Tv in HD da noleggiare, da ABC, ABC Family, Fox, Disney Channel e BBC America. Gli utenti possono usufruire di migliaia di episodi in HD senza spot pubblicitari direttamente su iTunes, con 30 giorni di tempo per iniziarne la visione e 48 ore per concluderla una volta avviata o per guardare l'episodio più volte. Gli utenti possono inoltre noleggiare oltre 7.000 film tra cui

più di 3.400 in HD, e gran parte delle nuove uscite sono disponibili il giorno stesso in cui vengono distribuite su DVD.

La iTv esegue anche lo streaming dei contenuti di YouTube, Flickr e MobileMe, oltre a musica, foto e video dai Pc e dai Mac collegabili. La iTv offre accesso al catalogo Netflix (per gli abbonati al portale) e la possibilità di sfogliare e cercare, assegnare voti, aggiungere o rimuovere dalla coda e diffondere all'istante i contenuti in streaming sul proprio televisore HD. Il noleggio di trasmissioni Tv su iTunes e Netflix è disponibile unicamente negli Stati Uniti.

Gli utenti potranno ammirare le proprie foto sul televisore ad alta definizione grazie alla selezione di slideshow integrati. Sono disponibili inoltre HDMI, Wi-Fi, Ethernet integrati e un alimentatore interno per una facile configurazione, che non si surriscalda e garantisce consumi ridotti, il tutto in uno chassis quadrato di circa 10 cm per lato, più piccolo dell'80 per cento rispetto alla generazione precedente. Questo piccolo gioiello silenzioso permette di trasferire tutta la potenzialità dei contenuti on Demand sull'impianto di home entertainment principale, ovvero la Tv.

La configurazione è facile e veloce, basta collegare il device al televisore, connettersi a una rete Wi-Fi e in pochi clic sul telecomando a sette tasti Apple Remote in alluminio si potrà accedere a contenuti strabilianti.

La qualità dei filmati pare ottima, ma ovviamente la fruibilità dipenderà dall'ampiezza della banda. Questo sembra il vero problema non solo della iTv, ma di tutte le televisioni che tenteranno di sfruttare le potenzialità della rete. Se questo problema fosse superato, la Tv tradizionale ingloberebbe perfettamente il mondo web (almeno per quanto riguarda la fruizione dei contenuti video). L'utilizzo del sistema operativo iOS lascia presupporre che ci saranno applicazioni fatte specificatamente per la televisione e l'intrattenimento familiare da salotto. Hulu, tutti i film e le serie televisive di iTunes e una valanga di videogiochi sono pronti a entrare in tutte le case.

Dall'11 novembre il prodotto Tv della Apple è disponibile anche sul territorio italiano, anticipando le previsioni e le uscite sul mercato dei concorrenti, fissate nel 2011. Pur con qualche restrizione (non sarà ad esempio ancora possibile noleggiare e acquistare serie televisive come nei paesi americani), il catalogo dei contenuti è molto ricco: si scaricano dal negozio online i video preferiti e si riproducono sull'apparecchio televisivo del salotto, tramite il nuovo dispositivo digitale, che costa a listino 119€. I film delle principali case cinematografiche (nella lista figurano 20th Century Fox, Metro-Goldwyn-Mayer, Paramount Pictures, Sony Pictures) si possono noleggiare in alta definizione o definizione standard, pagando rispettivamente 3,99 o 4,99 euro e 2,99 o 3,99 euro a seconda che si tratti di una nuova uscita o di un film a catalogo. Altra possibilità riguarda i film della settimana, in promozione a 0,99 (in formato standard) e 1,99 euro (in Hd), mentre il listino per chi vuole acquistare il singolo titolo varia a seconda che si tratti di una nuova uscita, di un'uscita recente o di un film a catalogo.

Una volta noleggiato un film, si hanno a disposizione come negli States 30 giorni per iniziare a vederlo e 48 ore di tempo per completarne la visione. E' inoltre scaricabile

gratuitamente sullo store un'applicazione per iPhone e iPod touch con cui gestire la Apple Tv direttamente da questi dispositivi senza usare il telecomando apposito.

Il gigante di Cupertino, quindi, ha lanciato l'ennesimo prodotto che “costringe” l'utente a fidelizzarsi completamente al brand della mela, creando un circuito chiuso che ingabbia chi lo usa all'interno dei propri meccanismi. Finora Apple ha sempre avuto successo nei mercati in cui è entrata, ma nel mondo della Tv, specialmente in Europa, la situazione è in rapida evoluzione. Una sfida davvero ardua, insomma, che l'azienda di Steve Jobs è pronta a giocare anche in un paese come l'Italia, da sempre refrattario all'acquisto di prodotti online e che facilmente si lascia raggirare dalle sirene della pirateria. Dopo i risultati piuttosto deludenti fatti registrare dall'IpTv e con i soliti problemi di larghezza di banda, il lancio di una Tv completamente in streaming forse può sembrare una mossa azzardata, senza dimenticare che altri competitor (magari a prezzi meno concorrenziali) sono dietro l'angolo⁵².

➤ **Obiettivi e strategia**

Obiettivo di Apple è inserirsi nel promettente mercato dei contenuti video, fino a fare concorrenza a tv satellitari e via cavo.

Il mercato della raccolta pubblicitaria è molto attraente, ma in realtà Apple propone un modello sostanzialmente a pagamento. Infatti non è presente alcun disco fisso, perché il prodotto non è progettato per immagazzinare film, ma per utilizzarli solo via noleggio, in streaming. Oltre ai titoli da scaricare dalla rete, il plus che Apple ha caricato sulla sua nuova Tv è quello, più che noto, di poter accedere ai contenuti presenti in rete su YouTube, ascoltare podcast e stazioni radio trasmesse via Internet ed effettuare (via Wi-Fi) lo streaming di musica, video e foto direttamente sulla Tv da un unico dispositivo. Il tutto con un unico fine, del tutto in linea con i dettami della Tv digitale di nuova generazione: trasformare il proprio televisore in alta definizione nel centro di comando per l'intrattenimento domestico. Non a caso, l'ultimo prodotto della Apple strizza l'occhio anche ai social network, con la possibilità di trasferire e condividere facilmente musica, foto e video attraverso la nuova estensione battezzata “Ping” che solo vagamente si avvicina a quella utilizzata da Facebook e MySpace.

La iTv è un dispositivo funzionale e innovativo sotto alcuni aspetti, che però è stato accolto in maniera tiepida dagli analisti americani, che vedono nel progetto solo un piccolo ed iniziale passo verso un piano molto più ambizioso. Però, dopo poche settimane dal lancio sul mercato, Steve Jobs, svelando per la prima volta un dato di vendita della Apple, ha dichiarato di aver già venduto 250.000 iTv⁵³ nei paesi in cui è stato possibile acquistarla (oltre agli USA, in Canada, Regno Unito, Francia, Germania, Australia e Nuova Zelanda).

In Italia, senza troppi clamori, Apple ha dapprima aperto a inizio novembre la sezione film su iTunes Store Italia, con un vasto catalogo di pellicole in lingua italiana e non solo. Questa mossa è stata il preludio per la commercializzazione anche nel nostro paese della

⁵² Estratto da <http://www.nextme.it/tecnologia/prodotti/1271-la-apple-tv-sbarca-in-italia-e-la-rivoluzione-del-video-streaming-> del 16 novembre 2010

⁵³ Fonte del dato: <http://gigaom.com/video/apple-tv-250000-sold-in-six-weeks>, articolo del 18 ottobre 2010

nuova Apple Tv, uscita sugli scaffali sia degli store sia online l'11 novembre, anticipando tutti i concorrenti.

In attesa della Google Tv, infatti, sembra che il prossimo sfidante eccellente della Apple Tv sarà Qriocity di Sony. Una piattaforma di servizi virtuali, integrata su alcuni modelli di televisori Bravia e non solo (anche lettori Blu-Ray, sistemi home theatre, Pc Vaio, oltre alla console Playstation 3) dotati di connettività Internet, che permetterà di noleggiare e acquistare video, musica, videogiochi e anche e-book direttamente dallo schermo televisivo. Il primo di questi servizi è Video on Demand powered by Qriocity (cui farà seguito Music Unlimited per le canzoni) e darà la possibilità di selezionare titoli, anche in alta definizione, fra centinaia di prodotti dalle principali case cinematografiche. Il tutto spendendo qualche euro (negli Stati Uniti le tariffe dei video vanno da un minimo di 2,99 a un massimo di 5,99 dollari a titolo) e senza la necessità di mettere a fianco del televisore alcun decoder o set top box e di attivare abbonamenti, con il solito plus: poter distribuire il contenuto scaricato dalla rete su tutti i dispositivi (compatibili con questa tecnologia) presenti nella casa, per creare una sorta di network domestico dell'entertainment digitale che vede il televisore, anzi la Internet Tv, al centro⁵⁴. Al momento però, l'unica certezza è una grande scritta, sul sito Sony dedicato, che accoglie gli utenti italiani interessati al progetto: "Prossimamente".⁵⁵

➤ Risorse e competenze

La iTv di Apple ha un modello di business diverso da quello della Google Tv. Pur non nascondendo l'interesse verso gli introiti pubblicitari, il prodotto è costruito per il noleggio dei contenuti: le competenze da costruire sono quelle dunque molto simili all'esperienza che già Apple ha nel mondo mobile con il suo App Store. Notiamo qui una similarità molto interessante: sia Google, sia Apple, attratti dai ricavi pubblicitari, entrano nel nuovo mondo "inesplorato" della televisione, ma ognuno con la sua strategia core che l'ha sempre contraddistinto. Possiamo quasi affermare che Google e Apple applicano appieno la teoria della RBV, ovvero cercano di sfruttare ciò che meglio sanno fare anche in mercati esterni o comunque paralleli a quelli in cui operano maggiormente. Google, come abbiamo già detto, sbarca sulla Tv con la sua abilità nella pubblicità e nella vendita di posizioni; Apple dal canto suo presenta un ricchissimo "negoziario" di prodotti che ha già fatto la sua fortuna nel mondo mobile e musicale. Le competenze per Apple, dunque, sono principalmente quelle di coordinamento fra più attori, in particolare con i content e i service provider; quindi una forte capacità nell'acquisto dei contenuti e dei diritti. Apple è sempre stata in prima linea anche nella grafica e nell'estetica: non vanno trascurati i designer per l'HW, gli sviluppatori e i programmatori per l'interfaccia SW. Essendo principalmente, come detto, una proposta pay, lo sviluppo di nuovi, innovativi ma facili meccanismi di pagamento tramite Tv sarà una capacità che potrà fare la differenza. Inoltre, avendo una quantità di iPhone, iPad e altri prodotti Apple già presenti sul

⁵⁴ Estratto da: "Apple Tv arriva in Italia. Via al noleggio dei film on demand", del 12 novembre 2010, all'indirizzo <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2010-11-12/apple-arriva-italia-video-121428.shtml?uuid=AYxhw3iC>

⁵⁵ <http://www.qriocity.com/it>

mercato, la facilità di interconnessione di questi device con il nuovo oggetto può essere vista dall'utente come un valore in più del prodotto iTv. Il software che permette di trasformare in un comodo telecomando il proprio iPod o iPhone è un servizio che centra questo obiettivo.

6.2 CASI DI STUDIO A LIVELLO NAZIONALE

Per ogni caso studiato, dopo una breve descrizione generale, vengono descritti gli obiettivi e la strategia, con particolare riferimento al posizionamento nel contesto delle Connected Tv e del settore 3D.

Nella figura che sintetizza il posizionamento della filiera, le attività in rosso sono quelle sostenute dall'azienda in tutto il settore digitale; quelle in blu le attività non coperte. Appena sotto, poi, sono state aggiunte alcune indicazioni (rispettivamente in viola e arancio) per sintetizzare le fasi sostenute nell'ambito della Connected Tv e della Tv 3D.

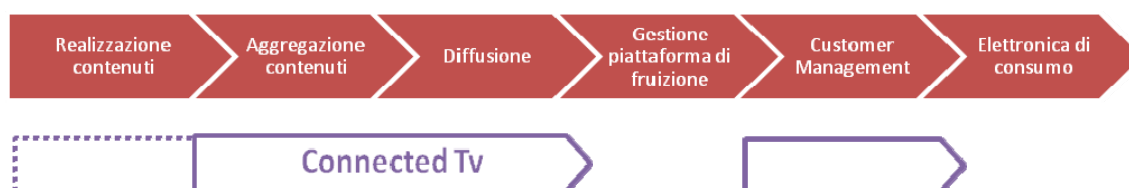
6.2.1 Fastweb



Società	Fastweb
Sede principale	Milano
Anno di fondazione	1999
Management	Carsten Schloter (Presidente e Amministratore Delegato) Ulrich Dietiker (Vicepresidente)
Persone intervistate	Giorgio Tacchia (Head of FastwebTV) Marco Xodo (Marketing Development Portal)
Partecipanti Politecnico	Prof. Giovanni Toletti Andrea Lamperti Pio Russo
Data intervista	13 ottobre 2010

Tabella 12: Informazioni generali dell'incontro con Fastweb

➤ Posizionamento nella filiera



<i>Macro attività interessata</i>	<i>Connected Tv</i>	<i>3D Tv</i>
Realizzazione contenuti	Con il servizio Chili, Fastweb potrebbe iniziare a realizzare anche contenuti innovativi per la Tv	
Aggregazione contenuti	Il servizio Chili aggrega contenuti di genere diverso offrendoli al cliente	
Diffusione	Fastweb veicola i propri servizi (anche se non esclusivamente) attraverso la sua rete	
Customer Management	Indispensabile per la profilazione dei consumatori e la promozione delle offerte ai clienti (sia già utenti Fastweb che non)	

Tabella 13: Descrizione attività interessate di Fastweb

➤ **Storia e informazioni sull'azienda**

Fastweb è il primo operatore Telco e Internet provider ad aver offerto in Europa e in Italia la connessione in fibra ottica ai consumatori domestici, offrendo successivamente anche servizi voce, dati, Internet e video contemporaneamente attraverso la stessa connessione. Sempre in Italia, è stato il primo attore ad aver lanciato l'IpTv attraverso un set-top box proprietario.

La sua origine risale al settembre 1999, quando nasce a Milano e.Biscom, con il progetto imprenditoriale di sviluppare e diffondere una nuova generazione di reti di trasmissione alternative a quelle telefoniche tradizionali. Durante i primi mesi di vita la società si focalizza sulla realizzazione di una rete capillare in fibra ottica nell'area metropolitana di Milano; e.Biscom è la capogruppo cui fanno riferimento altre società tra cui Fastweb, interamente controllata, che eroga i servizi di telecomunicazione. Nel marzo 2000 e.Biscom si quota con l'obiettivo di finanziare la crescita e di espandere la rete in fibra ottica nelle principali città italiane. Nel marzo 2001 viene introdotto sul mercato l'innovativo servizio di Video on Demand, poi nel corso del 2003 completa l'offerta televisiva rivolta ai clienti residenziali con la trasmissione delle partite di calcio in diretta. Il servizio di Video on Demand e l'intera offerta televisiva via etere e satellitare iniziano a essere erogati anche attraverso tecnologia ADSL ai clienti non direttamente raggiunti dalla rete in fibra ottica, realizzando così il "triple play", cioè la convergenza tra telecomunicazioni, Internet e televisione. Nel dicembre 2004 si perfeziona la fusione per incorporazione di Fastweb in e.Biscom deliberata ad aprile dai rispettivi CdA. La fusione rappresenta il naturale esito del processo di razionalizzazione intrapreso sin dal 2002 per

focalizzarsi sul proprio core business: le telecomunicazioni a banda larga su rete fissa in Italia. La società assume il nome Fastweb.

Il 14 gennaio 2005 il CdA approva il piano industriale 2005-2013 che avvia una nuova fase di espansione anticipando al 2006 l'estensione della rete a banda larga di Fastweb a circa metà della popolazione italiana. A giugno 2010, Fastweb ha circa 1,7 milioni di clienti per la linea fissa e quasi 300 mila per la telefonia mobile; 200 mila clienti utilizzano la FastwebTV.

➤ **Settori**

Fastweb opera nel settore delle telecomunicazioni, in particolare in 3 aree: offerte Internet, telefonia mobile e servizi TV.

- Offerte Internet: Fastweb offre dove è disponibile l'accesso alla rete in fibra ottica (copertura quasi del 50% della popolazione), altrimenti propone un servizio Adsl attraverso doppiino Telecom, coprendo l'intero territorio nazionale. Offre servizi voce, dati, Internet e video attraverso la stessa connessione.
- Telefonia mobile: nel 2008 lancia il servizio nominato Fastweb Mobile, con versioni ricaricabili o in abbonamento.
- Servizi Tv: FastwebTV è l'unità di Fastweb che si occupa della IpTv, la quale trasmette contenuti ai propri clienti attraverso la fibra ottica oppure la rete ADSL. L'IpTv di Fastweb propone i canali tradizionali dei broadcaster, pacchetti a pagamento di Sky e Mediaset Premium, nonché aggiunge una ricca offerta di film On Demand. Oltre all'IpTv, servizio destinato a ridursi (e forse a scomparire) nei prossimi anni, è stato da poco creato il servizio Chili che permette di usufruire di alcuni programmi Fastweb suddivisi per categorie (Junior, Entertainment, Wellness, Woman, Lifestyle) attraverso una Connected Tv o un device connettabile in modalità gratuita.

➤ **Concorrenti**

Principalmente Fastweb è un operatore Telco; i suoi concorrenti diretti in Italia sono dunque gli altri operatori del settore come Telecom Italia, Vodafone, Wind, Tele2 e Tiscali. Nell'ambito dei servizi IpTv e più in particolare delle Connected Tv, l'azienda invece va a competere in uno scenario ancora molto difficile da delineare: mentre la nicchia delle IpTv è ben chiara (l'ex Alice Home Tv di Telecom, ora semplicemente rinominata IPTV, Infostrada Tv di Wind e FastwebTV sono le uniche proposte), nel mondo connesso entrano in gioco sia i produttori hardware che stanno creando le proprie piattaforme, sia i broadcaster tradizionali, sia tutte quelle imprese che stanno sviluppando servizi e applicazioni che confluiranno in questo scenario.

➤ Obiettivi e strategia

Il mercato della IpTv, pur risultando estremamente innovativo e potenzialmente assai interessante, ha numeri in valore assoluto molto bassi, confinandolo ad una piccola nicchia di utenti. Tuttavia, da sempre Fastweb si è distinta per il suo forte carattere innovativo e dunque, riconoscendo il valore che il video sul Web sta sempre più acquisendo, ha deciso di non abbandonare il mercato della Tv. In questo momento, Fastweb sta cercando un nuovo ricollocamento nel settore televisivo, continuando ad offrire il servizio IpTv fino a quando questa nuova riallocazione non sia del tutto effettuata. In questo contesto non è più pensabile presentarsi al consumatore finale con un set-top box marchiato Fastweb, in quanto gli alti costi di fabbricazione e l'esigua base clienti porterebbe a tempi di pay-back troppo lunghi per una strategia di business interessante. La struttura "walled garden" tipica dell'IpTv non ha portato i frutti sperati; ora quindi si vuole giocare una partita più importante con una logica di Over the Top Tv. Il servizio Chili va proprio in questa direzione: la scelta strategica di renderlo disponibile a qualsiasi device connesso alla rete (non solo alla rete Fastweb) sottolinea il cambio di impostazione. I Connected device (Tv o set-top box collegati a un televisore, smartphone, tablet, console, Blu-Ray...) sono la soluzione scelta da Fastweb per arrivare ai clienti attraverso Chili, il nuovo prodotto che veicola contenuti di qualità e che nell'intento dell'azienda deve servire "da ponte" per poter meglio comunicare e convincere i consumatori della necessità della banda Fastweb. L'obiettivo principale di questa soluzione infatti è quello di trasformare il più possibile degli "utenti Chili" in "clienti Fastweb": va ricordato che il prodotto e il mercato principale dell'azienda rimane (e vuole rimanere) la banda larga. La Tv è un mezzo per arrivare in maniera più facile a tutti: la popolazione italiana ora è satura di Pc (le fasce più anziane non hanno l'esigenza, la necessità e la voglia di utilizzare un computer), mentre la televisione è presente in maniera capillare nelle case di qualsiasi fascia di età. La strategia principale dunque è quella di cercare di vendere l'accesso alla fibra ottica non più attraverso il Pc, ma con la Tv.

Alcuni dati stimati dai dirigenti aziendali parlano di un milione di Tv connessi in Italia nel 2010, che dovrebbero arrivare a più di 22 milioni nel 2015. Questo grazie soprattutto all'enorme spinta che i produttori hardware stanno effettuando sul mercato con questi prodotti e sfruttando anche le opportunità che lo switch-off ha creato, facilitando il ricambio del televisore.

Gli obiettivi a breve termine sono quelli di essere visibili e presenti in maniera cospicua sui Connected Tv entro l'inizio del 2011 e successivamente far migrare, nell'arco di un paio d'anni, i clienti IpTv alla piattaforma Chili, la quale crescerà e migliorerà continuamente. Molto importante risulta il Time To Market: esserci per primi e, successivamente, esserci in maniera distinta dagli altri player. Qualità e distinzione del servizio sono i due fattori di successo per Fastweb.

➤ **Posizionamento nel mercato Connected Tv**

La scelta di Fastweb è stata quella di presentarsi in questo nuovo mercato con un'offerta free (almeno al momento) e con un nuovo brand, Chili, contraddistinto da un peperoncino stilizzato che sottolinea la piccante novità che il prodotto vuole realizzare. Il nuovo marchio serve per non creare fraintendimenti all'utente non abbonato a Fastweb, il quale se dovesse vedere il marchio Fastweb sul proprio televisore penserebbe ad un servizio a pagamento oppure a un prodotto da lui non utilizzabile; il servizio Chili è invece aperto a tutti, abbonati e non. Solo in uno step successivo, Chili servirà, negli intenti dell'azienda, a vendere maggiormente l'accesso alla fibra ottica, in quanto i programmi veicolati dalla Tv di Fastweb avranno una resa ottimale (qualità di immagine, resa, velocità di fruizione) solo in quel caso.

Fastweb sta cercando di presentare Chili su più device possibili; deve fare però attenzione alle diverse condizioni che i vari player, a seconda della loro importanza nel mercato, le propongono (o le impongono). Il revenue sharing proposto da attori come Samsung, leader di mercato delle Tv connesse e ad alto pollicciaggio, è molto meno conveniente rispetto ad altri player come LG o Sharp che anche loro offrono sul mercato serie di televisori connettabili con una propria piattaforma. Importante è per Fastweb essere posizionati in maniera molto visibile all'interno della prima schermata di una Connected Tv, questo comporta da un lato peggiori condizioni nell'accordo con i produttori hardware, ma dall'altro favorisce la visibilità sul "telecomando virtuale" che i consumatori finali utilizzeranno. In tutti questi casi comunque Fastweb e le società di hardware agiscono in operazioni di co-marketing, per cercare di creare volumi soddisfacenti per entrambe le aziende. Ad esempio, alcuni apparecchi LG che offrono il servizio Chili sulla piattaforma Connected espongono sul case del televisore il marchio a forma di peperoncino, distintivo del prodotto. Altro problema nell'interfaccia tra Fastweb e i produttori di televisori è la scelta dei DRM delle diverse case di elettronica. Al momento non vi è un DRM unico e questo comporta un problema nell'invio del servizio Chili, che deve essere compatibile con il DRM presente nel device; questo dunque aumenta i costi di trasmissione.

Oltre alle difficoltà di accesso al mercato finale della propria proposta, per l'azienda non è semplice neppure avere accesso ai contenuti a monte. Nell'ultimo periodo c'è stato un forte cambiamento di prospettiva che ha portato alla richiesta di diritti sempre più multiplatforma: poter trasmettere i contenuti acquisiti cioè su tutti i device possibili, non solo Tv, ma anche Pc, tablet, device mobili, ecc. Anche per questo Fastweb inizia a realizzare direttamente alcuni contenuti, in particolar modo per differenziarsi nella proposta. La qualità dell'immagine veicolata dalla rete è infatti molto buona, serve però una maggior distinzione nel servizio attraverso formati innovativi, che uniscono le potenzialità di Internet con contenuti video e che abbiano costi di produzione molto più vicini al mondo Web che al mondo televisivo. In questo scenario Fastweb potrebbe sempre più non limitarsi all'aggregazione, ma anche alla realizzazione diretta di alcuni contenuti.

Oltre al contenuto, capace di differenziare l'offerta, è necessario lavorare sulla usabilità e sull'esperienza del cliente. Al momento la banda per gli utenti Fastweb non è un

problema, potrebbe eventualmente diventarlo se queste offerte Connected riscuotessero un larghissimo successo; in tal caso comunque l'azienda ha già in mente alcune strategie per migliorare ulteriormente il servizio, nonché è convinta di come possa ancora migliorare l'encoding, riducendo così lo spazio di banda necessario per trasmettere i contenuti.

L'offerta Chili è al momento gratuita; non è escluso che Fastweb proponga servizi pay On Demand, facendo però attenzione alle modalità di pagamento (approccio dell'utente alla transazione economica tramite Tv, problema della fee richiesta dai servizi di payment). Servono nuovi modelli di business e Fastweb ci sta lavorando: oltre al VoD, la vendita di pacchetti di offerte (Sky e Mediaset Premium) nonché la raccolta pubblicitaria per l'offerta free.

Il 3D potrà risultare utile alla strategia di Fastweb in quanto, nel caso la richiesta di contenuti tridimensionali aumentasse, la fibra ottica risulterebbe sicuramente il miglior mezzo di diffusione per questo tipo di filmati che necessitano una maggior quantità di banda (seppur non eccessiva) rispetto ad un canale HD, spingendo quindi l'utente a scegliere una connessione Fastweb a banda larga rispetto a quella dei suoi concorrenti.

➤ **Risorse e competenze**

Fastweb, come detto, sta portando avanti un importante cambio di posizionamento nel mercato Tv. Questo comporta la creazione e la ricerca di nuove competenze che nella sua storia non ha mai sviluppato.

Oltre all'importanza sempre più incombente di un brand forte, la capacità di comunicazione risulta fondamentale: andando ad offrire il servizio non più sulla propria base clienti ma allargandone l'accesso a chiunque sia abilitato ad una connessione Internet e abbia collegato il proprio Tv alla rete, la relazione con gli utenti deve essere costruita in maniera più puntuale, volta alla sua profilazione per successive offerte (il vero obiettivo è vendere l'accesso alla banda larga). Risulta altrettanto importante poi la comunicazione all'interno della filiera, in particolare con i produttori di Tv e di device connettabili, con i quali Fastweb finora non ha mai avuto alcuna relazione.

Alle spalle di queste necessita, serve dunque un cambio di organizzazione e di competenze di vendita e assistenza online.

La tecnologia sta diventando sempre più caratteristica necessaria ma non sufficiente, seppur in questo contesto Fastweb si senta ben collocata.

La principale nuova competenza che invece dovrà realizzare velocemente è quella di saper vendere i propri spazi pubblicitari: la raccolta pubblicitaria sarà l'unica fonte di introiti in caso di un modello completamente free, come al momento è stato lanciato. Il raggiungimento di una massa critica di utenti dunque servirà a sviluppare sia competenze nell'ambito della comunicazione con essi (in generale nel Customer Management), sia potere contrattuale al momento della vendita di spazi pubblicitari.

Nel caso poi per il servizio Chili vengano realizzati molti contenuti esclusivi direttamente dall'azienda, Fastweb necessiterà di tutte quelle risorse, capacità e competenze che mai prima d'ora aveva sviluppato e che appartengono alle case produttrici. La differenziazione che Chili vuole avere sul mercato richiede un elevato livello di

innovatività (sicuramente presente in azienda) e la capacità di intuire le esigenze del consumatore finale.

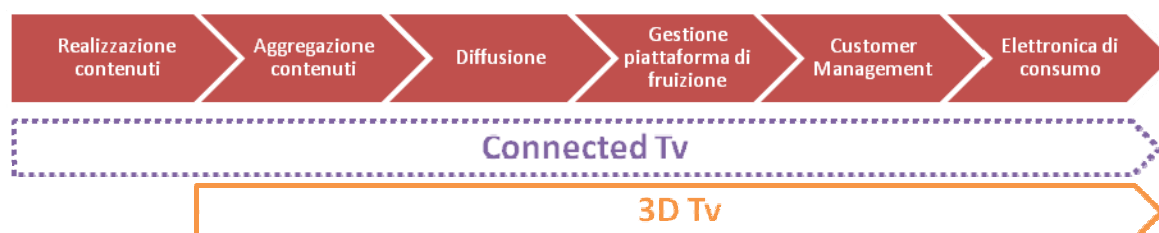
6.2.2 Mediaset



Società	Mediaset – Gruppo Fininvest
Sede principale	Cologno Monzese (Milano)
Anno di fondazione	1978
Management	Fedele Confalonieri (Presidente) Piersilvio Berlusconi (Vide Presidente) Giuliano Adreani (Amministratore Delegato)
Persone intervistate	Albert Antonini Mangia (Mobile Manager in Marketing & Sales) Luigi Midolo (Vicedirettore R.T.I. Interactive Media)
Partecipanti Politecnico	Prof. Giovanni Toletti Andrea Lamperti Germano Pellegrino
Data intervista	15 novembre 2010 (Albert Antonini Mangia) 24 novembre (telefonica - Luigi Midolo)

Tabella 14: Informazioni generali dell'incontro con Mediaset

➤ Posizionamento nella filiera



<i>Macro attività interessata</i>	<i>Connected Tv</i>	<i>3D Tv</i>
Realizzazione contenuti	<i>Seppur con molta diffidenza, Mediaset sta valutando in che modo entrare nel mercato Connected; l'ipotesi più accreditata, in caso di entrata, è quella attraverso un set-top box proprietario</i>	Attraverso il decoder Premium On Demand Mediaset veicola un contenuto tridimensionale, aggiornato mensilmente
Aggregazione contenuti		
Diffusione		
Gestione piattaforma di fruizione		
Customer Management		
Elettronica di consumo		

Tabella 15: Descrizione attività interessate di Mediaset

➤ **Storia e informazioni sull'azienda**

Il gruppo televisivo di Fininvest venne fondato a Milano il 7 settembre 1978 da Silvio Berlusconi, allora in veste di presidente (attualmente azionista di maggioranza), con l'inaugurazione ufficiale del canale televisivo locale via etere Telemilano; due anni più tardi, assunto il riconoscimento giuridico di rete su scala nazionale, venne rinominato Canale 5. Pochi anni dopo, Fininvest acquisì e sviluppò anche altri due network nazionali: Italia 1 nel 1982 e Rete 4 nel 1984. La costituzione e il mantenimento da parte dell'azienda di un tale assetto a tre reti, nonché la relativa diffusione analogica su scala nazionale e la quota di raccolta pubblicitaria detenuta, utile al finanziamento dell'impresa, diedero luogo nel corso degli anni a una lunga serie di complesse vicende politico-giudiziarie.

L'attuale denominazione come Gruppo Mediaset ebbe origine quindici anni dopo la sua fondazione, il 15 dicembre 1993, con la nascita di Mediaset S.r.l. Nel gennaio 1994, Silvio Berlusconi si dimise da tutte le cariche ricoperte nel gruppo Fininvest, lasciando la guida del gruppo a Fedele Confalonieri, tuttora presidente in carica; la società televisiva in quello stesso anno venne ridefinita Società per Azioni; nel 1995 fu quindi definitivamente scorporata da Fininvest nella neonata subholding Mediaset S.p.A.

Il 15 luglio 1996 approdò in borsa: Fininvest, da allora, detiene la maggioranza delle azioni (attualmente 38,62%).

Sin dalla sua nascita, Mediaset rappresenta il primo network di emittenti private in Italia all'interno di un polo cine-televisivo denominato R.T.I. - Reti Televisive Italiane, attualmente guidato dal figlio del fondatore, Pier Silvio Berlusconi, creato nel 1984 dall'unione delle tre reti nazionali analogiche free-to-air in grado di generare ad oggi circa il 40% degli ascolti televisivi (share): Canale 5, Italia 1 e Rete 4, finanziate totalmente dalla pubblicità, da sempre gestita in esclusiva dalla propria concessionaria Publitalia '80,

fondata appositamente per la nascita di Canale 5 e divenuta rapidamente leader in Italia nel mercato della raccolta pubblicitaria.

Detiene inoltre l'intera rete di trasporto per la diffusione del segnale televisivo analogico e digitale terrestre attraverso Elettronica Industriale, maggiore operatore di rete televisiva nazionale, nonché propri studi per la produzione di programmi televisivi attraverso Videotime. Produce autonomamente programmi di informazione attraverso sette diverse testate giornalistiche. Dal 1999 è presente nel settore multimediale su Internet, attraverso una serie di servizi disponibili sul portale mediaset.it: video gratuiti in esclusiva ad alta qualità, informazione (in particolare i servizi di TGcom) e rubriche sportive, e-commerce, community e servizi per telefonia cellulare.

È attiva nel settore della pay-tv, in cui iniziò a muovere i primi passi già nel 1990 ancora come Fininvest, con la creazione di Telepiù, la prima piattaforma analogica terrestre italiana a pagamento, in società con Vittorio Cecchi Gori e Leo Kirch, fino al 1998, anno in cui cedette le proprie quote. Dal 2005 è tornata sul mercato con un servizio nazionale di totale ed esclusiva proprietà, denominato Mediaset Premium, disponibile via digitale terrestre e via IpTv, in cui oggi figurano più di venti canali, di cui alcuni in alta definizione (HD); sulla stessa piattaforma gestisce il proprio servizio video on demand in alta definizione, denominato Premium on Demand HD, fruibile esclusivamente attraverso appositi set-top box. Qui è disponibile anche un contenuto in 3D, aggiornato ogni mese: questo servizio è partito l'1 ottobre 2010.

Possiede inoltre altri canali tematici nazionali non a pagamento in digitale terrestre: questi vanno ad aggiungersi ai tre canali generalisti principali, trasmessi anch'essi in digitale terrestre nazionale già dal 2003.

Dal 2006 detiene costanti rapporti commerciali nel settore delle telecomunicazioni con tutti i principali operatori italiani di telefonia fissa e mobile, in particolar modo con Telecom Italia, per la distribuzione digitale di tutti i propri canali nazionali free-to-air, dei contenuti televisivi e dell'offerta in pay-tv, via rete mobile (DVB-H) oltre che via IpTv.

Da luglio 2009 replica tutta la propria offerta televisiva non a pagamento in digitale terrestre anche sulla piattaforma satellitare gratuita Tivù Sat della società Tivù, controllata al 48%.

L'azienda si è sviluppata anche in ambito internazionale: sin dal 1989 opera in Spagna e dal 2003 è azionista di riferimento, attraverso la controllata Mediaset Investimenti, del Grupo Gestevisión Telecinco (50,13%) con otto canali nazionali spagnoli. Dal 2007 detiene una quota del 33% dell'olandese Endemol. È attiva inoltre dal 2008 nel mercato televisivo nordafricano e cinese.

Dal 2007 è presente nel mercato cinematografico attraverso Medusa, già controllata da Fininvest dal 1995, società leader assoluta in Italia nella produzione e distribuzione cinematografica di film italiani e internazionali, nella realizzazione e gestione di sale cinematografiche presenti sul territorio nazionale, proprietaria del circuito The Space Cinema. Dalla joint venture tra Medusa Film e la casa di produzione di fiction d'autore Taodue, acquisita nel corso del 2007, è stata creata una major, Med Due, per la produzione di contenuti italiani per la Tv e il cinema.

➤ **Settori**

I principali settori in cui il gruppo Mediaset opera sono il mercato televisivo sia free-to-air sia pay. Con le società controllate opera nel settore pubblicitario e nel mercato cinematografico, dalla produzione di contenuti alla gestione delle sale stesse. Inoltre opera nel mondo giornalistico, nei servizi di telefonia cellulare, radio e Internet.

➤ **Concorrenti**

Ha come principali concorrenti dirette la televisione di Stato Rai e Telecom Italia Media (La7), con le quali tuttavia spartisce quote societarie della controllata Tivù Sat, oltre il Gruppo Editoriale L'Espresso e le rispettive concessionarie.

Nel ramo pay-Tv e pay per view ha come concorrente diretta Dahlia Tv del gruppo AirPlus Tv presente in digitale terrestre nazionale, nonché la piattaforma digitale satellitare di SKY Italia, attraverso un'offerta televisiva alternativa per numero di canali, tipologia di programmi, modalità di acquisto e pagamento.

Nella distribuzione cinematografica in Italia ha come concorrenza diretta le major americane, come Universal, Warner e Fox.

➤ **Obiettivi e strategia**

Mediaset opera sui nuovi media in due ambiti di business differenti: mondo free e mondo pay.

Per quanto riguarda l'offerta free-to-air, nell'ultimo anno è stato completamente rinnovato tutto il portale mediaset.it; sono stati aggiunti alcuni contenuti più testuali, grazie al successo delle informazioni del servizio TGcom, ma soprattutto c'è stata una forte integrazione di contenuti video, con trasmissioni riproposte per intero, permettendo "la visione del giorno dopo" agli utenti, cioè rendendo disponibili parti del palinsesto dopo la loro messa in onda televisiva. Oltre a questi prodotti, Mediaset offre anche sul suo portale Web contenuti inediti appositamente realizzati, come clip e pillole di pochi minuti, sia di informazione sia di intrattenimento.

Al momento, Mediaset non è coinvolta direttamente nel mercato delle Connected Tv, pur rimanendo in osservazione e iniziando a muoversi in settori complementari, come ad esempio con il lancio del portale Video Mediaset su iPad.

Sul Web utilizza il modello di business classico della Tv free: contenuti remunerati dalla pubblicità, che pur in maniera diversa dalla raccolta televisiva, riscuote un discreto fatturato.

Per quanto riguarda invece l'offerta pay, il business sul Web sarà riposizionato a breve, con l'obiettivo di comunicare le proposte a pagamento sulla televisione tradizionale e di utilizzare Internet come ulteriore canale di vendita per abbonamenti e ricariche. Altro ruolo importante che la rete ricopre è la possibilità di gestire i clienti attraverso CRM.

L'offerta sul Web riguarda solo trailer di trasmissioni e film; progetti futuri prevedono anche l'apertura a interi contenuti (film, trasmissioni, serie tv, ecc.) in modalità premium. Al momento l'unica proposta in tal senso riguarda la diretta del Grande Fratello, per i clienti che hanno acquistato il pacchetto già sulla Tv. Successivamente vi sarà quindi un

ampliamento dell'offerta sul portale. Trasportare queste offerte sulle Connected Tv non è una priorità di Mediaset: l'azienda infatti vuole mantenere il controllo diretto dell'esperienza cliente, quindi pensa di raggiungerlo attraverso decoder proprietari che permettono lo storage dei film, come con l'offerta di Premium on Demand (50 titoli in catalogo per un mese). Premium on Demand è un set-top box brandizzato da Mediaset e che veicola quindi un'esperienza pensata ed elaborata dall'azienda di Cologno Monzese, senza alcun intermediario.

Si possono però intravedere anche alcuni punti a cui l'organizzazione deve porre maggior attenzione: innanzitutto bisogna essere veloci nell'interpretare i trend internazionali e le evoluzioni del mercato europeo e mondiale, stando però attenti al fatto che non sempre i potenziali sviluppi internazionali poi si concretizzano a livello locale. Attenzione che va rivolta sia all'aspetto software (novità tramite Web) sia all'aspetto hardware (case produttrici di Tv in particolare). Altro punto molto importante è la continua acquisizione di competenze da nuovi settori paralleli, che vengono visti come evoluzione del business attuale. Obiettivo di Mediaset è essere in grado di muoversi ad alto livello anche in ambiti che non sono vicini alle logiche dell'azienda e saper riproporsi sul mercato con sempre nuovi servizi.

Attraverso le nuove tecnologie infatti, l'utente ricerca qualcosa di diverso e possibilmente di "superiore" rispetto al programma a flusso canonico. Bisogna dunque ragionare in termini di ridefinizione del contenuto stesso, adattandolo o progettandolo ex novo per l'utilizzo sui nuovi media. Il Web è diverso dalla Tv, anche qualora sbarcasse sullo schermo televisivo. Ha possibilità di interazione molto maggiore, mentre al momento la massima possibilità universale di interazione con il programma in onda è lo zapping.

La "navigazione" all'interno del contenuto funziona molto bene, così come la riproposizione dei palinsesti già mandati in onda.

Questo lavoro che oggi si sta compiendo per il portale Web, potrà forse essere usato come base per un ingresso nelle Connected Tv, se le politiche aziendali di controllo sull'esperienza del cliente dovessero mutare. Inoltre va sottolineato come le Tv di nuova generazione cambieranno alcuni scenari, ma non distruggeranno completamente i broadcaster e il loro ruolo di packager.

➤ **Posizionamento nel mercato Connected Tv**

Prima di lanciarsi in qualsiasi mercato Connected, Mediaset vuole capire bene quale sia il modello di business ideale: al momento, molti attori vogliono replicare modelli "alla Apple"; questa soluzione non è accettata da Mediaset, in quanto reputa impensabile che i produttori di Tv abbiano il controllo editoriale sui contenuti. Altri device tuttavia sono più aperti e potrebbero avere più chance di successo. La sfida si giocherà a partire da chi avrà il controllo del cliente e dell'esperienza che esso fa.

In questo ambito si stanno muovendo player nazionali ed internazionali; bisogna confrontarsi con tutte le realtà in gioco e capire chi potrà avere successo in quanto veramente accattivante per il cliente. Non c'è al momento fretta, non vanno investiti soldi che poi non si potranno recuperare solo per essere presenti alla frontiera.

Sul Web, ad esempio, con i contenuti video, la pubblicità sta funzionando discretamente, mentre sulle Connected Tv è ancora tutto in discussione. I vari attori della filiera devono collaborare per spartirsi in maniera precisa i compiti e i ritorni: i produttori HW, i produttori del contenuto, gli investitori pubblicitari o i clienti che acquistano i contenuti hanno tutti le loro richieste e le loro aspettative.

Bisogna garantire una qualità accettabile per la diffusione dei video, la larghezza di banda è un problema di difficile risoluzione. Inoltre bisogna capire quali impatti ci saranno sul business principale dell'azienda, che è la Tv free con la vendita di spazi pubblicitari.

Tutti questi fattori fanno sì che Mediaset rimanga in attesa, per poi eventualmente accelerare a fronte di un segnale più sicuro dal mercato, come ha già fatto per l'offerta su Internet.

➤ **Posizionamento nel mercato 3D**

Ad oggi il 3D è un mercato piccolissimo, che però l'azienda pensa possa svilupparsi, seppur fra qualche anno. Mediaset è stata la prima a proporre su Premium on Demand un film in 3D. Questa prima uscita serve per sottolineare il fatto che l'azienda è pronta a trasmettere la nuova tecnologia se il mercato lo richiederà. Dal lato utente, la fruizione del 3D è molto semplice, basta solo collegare il set-top box, che veicola il contenuto tridimensionale con una qualità di tutto rispetto. Ora la sfida si sposta verso i produttori di hardware e verso i produttori di contenuti: sono infatti ancora troppo poche nelle case degli italiani le Tv con la tecnologia 3D in grado di poter ricreare la tridimensionalità e pochi i contenuti disponibili da offrire via etere. Siamo infatti ancora lontani dalla presenza di una massa critica che sposti prepotentemente il mercato in questa direzione. La tecnologia è a disposizione, si aspetta solo una crescita del settore, da parte di tutti gli anelli della filiera. Non è stata quindi semplicemente una "trovata commerciale": ogni volta che si avrà la possibilità di offrire un contenuto 3D, Mediaset lo proporrà, anche se i numeri sono ancora contenuti.

➤ **Risorse e competenze**

Mediaset in questi mercati ha portato tutta la sua esperienza maturata in decenni di televisione commerciale free-to-air, ma i nuovi settori hanno anche bisogno di competenze ad hoc che non sempre l'azienda ha già sviluppato.

A fianco dunque delle competenze tecnologiche, editoriali e di conoscenza del mercato che Mediaset possiede, per quanto riguarda il business premium a pagamento, ad esempio, la Tv commerciale ha cambiato radicalmente mercato. Prima operava per due clienti, l'audience e gli investitori pubblicitari, mentre ora c'è un vero e proprio cambio di business: diversità dell'approccio, prima quasi BTB, mentre ora BTC, dove la gran parte del ricavato arriva appunto dall'abbonamento e dai pagamenti diretti del cliente finale. Sviluppare un rapporto diretto con l'utente è una capacità che l'organizzazione ha dovuto costruire e che ancora oggi deve migliorare. Mediaset deve inoltre possedere queste nuove competenze per poter essere agile sul mercato: saper gestire milioni di clienti rispetto a pochi investitori, avere le capacità per emettere delle fatture bimestrali,

la capacità di gestire un CRM e saper far fronte ai problemi ed alle richieste singole di un utente che “sta pagando” e dunque vuole avere una risposta puntuale. È cambiato anche il rapporto sul mercato con i competitor; serve dunque maggior attenzione nella comunicazione e nel marketing mix, in quanto l’arena competitiva è diversa da quella del business tradizionale.

Mediaset in questi anni ha preso parte ad un percorso di forte evoluzione, tenendo però alla base la propria competenza editoriale e la capacità di offrire contenuti e palinsesti di alto gradimento per l’utente. Questo ha portato ad un allargamento del mercato pay, con tutto sommato poche cannibalizzazioni di clienti con gli altri player, SKY su tutti, nonostante una viva competizione messa in atto su prezzi e promozioni.

Anche sul lato Web, negli scorsi due anni, Mediaset ha portato avanti un processo di riposizionamento di tutta l’offerta generalista; si stanno sviluppando altre competenze rispetto a quelle del core business, come ad esempio il passaggio dalla vendita della pubblicità su Tv alla vendita di spazi sul Web, con logiche completamente diverse. Tuttavia anche la pubblicità sul Web può essere fonte di interesse per l’utente, è interattiva e non per forza invasiva, spesso rende perfino un servizio di informazione al consumatore stesso.

Inoltre in parte la stessa Tv sta influenzando il mercato Web; le forti competenze di Mediaset dunque stanno aiutando l’azienda a meglio posizionarsi anche in questi nuovi settori.

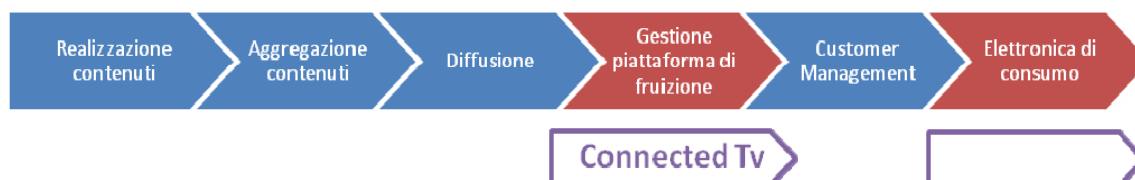
6.2.3 Pirelli Broadband Solutions



Società	Pirelli Broadband Solutions
Sede principale	Milano
Anno di fondazione	2005, sussidiaria di Pirelli & C.
Management	Francesco Tanzi (Presidente) Francesco Schiavinato (CEO) Corrado Rocca (Senior Vice Presidente, R&S)
Persona intervistata	Roberto Pellegrini (Director Strategy & Innovation)
Partecipanti Politecnico	Prof. Giovanni Toletti Andrea Lamperti
Data intervista	24 settembre 2010

Tabella 16: Informazioni generali dell'incontro con Pirelli Broadband Solutions

➤ Posizionamento nella filiera



<i>Macro attività interessata</i>	<i>Connected Tv</i>	<i>3D Tv</i>
Gestione piattaforma di fruizione	Pirelli Broadband Solutions progetta e realizza per i propri clienti una piattaforma ad hoc	
Elettronica di consumo	Pirelli Broadband Solutions costruisce set-top box e decoder	

Tabella 17: Descrizione attività interessate di Pirelli Broadband Solutions

➤ Storia e informazioni sull'azienda

Pirelli Broadband Solutions (PBS) è la società del Gruppo Pirelli specializzata in prodotti per l'accesso a banda larga a servizi multimediali per la casa e per l'ufficio. All'interno del gruppo Pirelli, intorno agli anni 2000 acquisisce sempre più importanza la divisione Broadband Access di Pirelli Telecom System sviluppando alcune terminazioni utente per accesso in fibra ottica. Nel 2005 avviene la scissione: viene creata Pirelli Broadband Solutions, sussidiaria diretta di Pirelli S.p.A. Inizia a lavorare con partner italiani (primo fra tutti Fastweb), per poi estendersi anche all'estero, specie negli ultimi anni, nei quali si è registrato anche un incremento delle soluzioni offerte ai clienti. I loro prodotti sono progettati con la vision di fornire piattaforme aperte per la creazione di servizi e di catalizzare la co-operazione tra servizi fissi e mobili e tra applicazioni gestite e non.

Con questa vision, la gamma prodotti di Pirelli Broadband Solutions si sviluppa nelle seguenti linee principali:

- access gateways residenziali o per la piccola impresa per servizi multiple play (voce, dati, video, domotica) basati su tecnologie di accesso a banda larga fissa o mobile;
- set-top box e decoder IpTv ibridi per la fruizione di contenuti multimediali attraverso molteplici tecnologie di Tv digitale (IpTv, digitale terrestre, satellite, Internet);
- prodotti per la convergenza fisso-mobile (femtocelle);
- adattatori per la distribuzione di contenuti multimediali all'interno della casa senza cablaggi aggiuntivi;
- sistemi server di gestione remota per l'automazione dei processi di attivazione e aggiornamento degli apparati e del supporto cliente;
- piattaforme software middleware con ambiente di sviluppo (SDK).

Il fatturato 2009 si è attestato intorno ai 130 milioni di euro, di cui circa il 30% è attribuibile alla vendita di set-top box e decoder per Tv. L'azienda conta 160 dipendenti e ha dislocati uffici vendite in molti paesi del mondo, in particolare in Europa e Sud America (Italia, Spagna, Germania, Francia, Regno Unito, Brasile, Argentina, Venezuela). Pirelli Broadband Solutions S.p.A. è una società controllata al 100% dal

Gruppo Pirelli con 135 anni di esperienza e leadership nei settori pneumatici, immobiliare, ambiente e telecomunicazioni.

➤ **Settori**

Pirelli fornisce soluzioni hardware e software per diverse situazioni: soluzioni residenziali, soluzioni business, piattaforme software, applicazioni server e servizi di altro tipo, quali consulenza e supporto.

- Soluzioni residenziali: il portfolio “home solutions” di Pirelli comprende Customer Premises Equipment (ossia apparati per la terminazione di rete lato utente) e Terminali progettati per la creazione di offerte di servizio multi-play per la casa o l’ufficio, in grado di indirizzare una varietà di tecnologie di accesso e di modelli di business.
- Soluzioni Business: comprendono una famiglia di dispositivi Custode Premises Equipment progettati per fornire al piccolo ufficio e alla piccola impresa una soluzione compatta, affidabile ed economica per la terminazione di servizi base e a valore aggiunto mediante connettività a banda larga.
- Piattaforme software: Pirelli concepisce le sue soluzioni come piattaforma per la creazione di servizi, grazie ad un’architettura software che facilita la cooperazione tra servizi mobili e fissi e tra applicazioni multimediali.
- Applicazioni Server: è costituito attorno alla vision e all’esperienza pirelli sul ruolo delle piattaforme di back end nel supporto degli scenari operativi che coinvolgono i dispositivi lato utente, indirizzando sia il bisogno degli operatori di gestire il servizio e dare supporto da remoto, che quello dell’utente finale di interagire in modo semplice con le tecnologie della casa digitale.

Pirelli Broadband Solutions inoltre collabora in qualità di membro attivo ai principali enti e forum di settore, focalizzati alla creazione di ecosistemi standard ed aperti (uno su tutti, il Cefriel del Politecnico di Milano).

➤ **Concorrenti**

I concorrenti di Pirelli Broadband Solutions sono tutti quei player che propongono ai propri clienti soluzioni hardware e software le quali permettono di offrire una nuova esperienza televisiva agli spettatori. Un esempio può essere l’azienda TVBLOB, trattata più avanti.

➤ **Obiettivi e strategia**

L’obiettivo di Pirelli Broadband Solutions è il proprio posizionamento come fornitore hardware e mediatore dei servizi su banda larga fra Service/Content Provider, Broadcaster e utente finale. Offre dunque ai propri clienti diretti (in particolare le Telco) alcuni strumenti set-top box sviluppati con la loro collaborazione per rendere al meglio

l'esperienza del consumatore finale. Non vuole al momento uscire direttamente sul mercato retail, ma preferisce vendere i propri prodotti agli operatori che li veicolano attraverso offerte comprendenti anche, ad esempio, la connessione.

➤ **Posizionamento nel mercato Connected Tv**

In questo momento Pirelli Broadband Solutions con i prodotti set-top box e decoder vuole principalmente posizionarsi come interfaccia d'unione fra i broadcaster e i fornitori di servizi su banda larga. Attualmente non vuole rientrare nella categoria dei Service provider e nemmeno entrare nel mercato retail con i propri prodotti; offre invece soluzioni hardware per le major del settore (Telco soprattutto) da collocare sul mercato assieme ad un servizio televisivo. L'azienda offre una piattaforma orizzontale come elemento di accesso alla rete, non solo un classico decoder; questo è in linea anche con la propria vision che vuole posizionare l'azienda non semplicemente come impresa innovatrice puramente tecnologica, ma come impresa che suggerisce nuovi modelli di business e innovative strategie. Il suo prodotto, infatti, non si limita al mondo video, ma mette insieme anche gambling, gaming, scommesse, eCommerce, pubblicità e informazione.

L'offerta IPTV, come è attualmente concepita ed offerta ai clienti, risulta molto verticale; tutte le offerte (in particolare quelle IPTV, ma a seguire anche le normali programmazioni a flusso dei broadcaster tradizionali) sono ancora troppo concentrate esclusivamente sul contenuto video. La rivoluzione che la tecnologia e le Connected Tv possono portare nelle case è proprio l'allargamento "orizzontale" dell'offerta: poter far arrivare all'utente non solo una più ampia scelta di contenuti video, ma incrementare il tipo di informazioni che il telespettatore può intercettare dallo schermo Tv. Oltre al video, comunque sempre presente, è possibile attraverso le soluzioni Pirelli Broadband, veicolare contenuti pubblicitari correlati al video in corso, proporre l'acquisto di prodotti attraverso un'apposita sezione di e-shop, oppure scaricare programmi attraverso l'App store, consentendo agli sviluppatori di applicazioni di raggiungere il cliente non solo attraverso il Pc, ma anche sullo schermo Tv. Il decoder ibrido consente dunque l'accesso al rete, servizi aggiuntivi correlati e ovviamente la fruizione della televisione in digitale terrestre. Per poter permettere una pluralità di servizi anche in contemporanea, la schermata può essere suddivisa in più riquadri che il cliente stesso destina alla visione delle diverse tipologie di contenuto che vuole tenere sullo schermo.

Le soluzioni Pirelli attraverso banda larga vogliono offrire lo spazio che si è venuto a creare grazie alle Connected Tv non solo al mondo video, ma anche ad altri settori che hanno ugualmente interesse a raggiungere gli utenti nel salotto di casa su questa piattaforma. Il vero punto cruciale riguarda quindi la possibilità di collegare al video prescelto non solo altri contenuti video, ma anche pubblicità, applicazioni, prodotti acquisibili istantaneamente e utilizzabili attraverso la stessa piattaforma televisiva. A questo vengono aggiunti i classici servizi delle Connected Tv: informazioni sempre aggiornate, servizi meteo, guida Tv, video on demand, contenuti premium, pay-per-view, connessione con il proprio computer per visualizzare video e foto personali, gaming... Contenuti che nella maggior parte rimangono sempre collegati all'ambiente home. Un

modello di business adottabile è quello di revenue sharing: una percentuale del prezzo del prodotto/applicazione venduto rimane al controllore della piattaforma.

L'esperienza ricercata dall'utente ora è sempre più varia: negli ultimi anni la televisione è passata da mero strumento di compagnia, accesa al mattino e spenta la sera sempre sullo stesso canale, a strumento di interazione. Questa interazione però è ancora limitata e gli utenti la ricercano affidandosi ad altri device: mentre guardano una partita in Tv, la commentano con i propri amici attraverso chat con Pc o cellulari; oppure dopo la visione di un video o di un contenuto pubblicitario mi "stacco" dalla Tv per andare in Internet sul Pc e approfondire la ricerca, la notizia, il prodotto. Oppure pur volendo approfondire, i telespettatori non lo fanno proprio per la "scomodità" di dover abbandonare il salotto e lo schermo Tv. Riuscire a far confluire tutto questo sullo stesso schermo, rendendo disponibili prodotti che possono anche dopo il loro acquisto interagiscono con il televisore, riporterebbe la televisione al centro delle abitudini degli utenti e non comporterebbe l'uso di altri device per il soddisfacimento dei loro bisogni.

Tutto questo è però realizzabile attraverso alcuni accorgimenti tecnologici. Per una maggior user experience, i telecomandi attuali "stancherebbero" presto l'utilizzo di un televisore con troppe funzionalità. Il classico puntatore che siamo abituati ad utilizzare per i computer risulta la soluzione ideale e Pirelli ha implementato dei telecomandi inerziali, con all'interno un acceleratore, in grado di rendere più maneggevole la fruizione dei contenuti attraverso la Tv.

L'offerta finale risulta essere una OTT Tv "controllata", fruibile attraverso i set-top box Pirelli Broadband Solutions. Con il termine "controllata" non bisogna pensare ad un modello chiuso o verticale, che ci farebbe tornare ad un mondo IpTv, forse più ricco, ma pur sempre di basso interesse; al contrario la parola "controllata" vuol significare la possibilità ampia di correlazioni fra i contenuti di diverso genere (non solo video) che la piattaforma offre, una sorta di "organizzazione dell'offerta" a partire dalle preferenze dell'utente finale. Non deve diventare un oggetto proprietario, come invece al momento è veicolata l'offerta IpTv dalle principali Telco italiane. Lo spirito di Pirelli che guida questa innovazione è proprio quella di far comunicare e collaborare il mondo broadband con quello dei broadcaster nel device del cliente.

➤ **Risorse e competenze**

L'obiettivo di Pirelli Broadband Solutions è come detto quello di posizionarsi come fornitore hardware e mediatore dei servizi su banda larga fra Service provider, broadcaster e utente finale. Proprio per la sua esperienza costruita negli anni, Pirelli ha maggior facilità di contatto nei confronti dei clienti industriali, con il vantaggio di posizionarsi realmente come mediatore neutrale. Viceversa, potrebbe risultare difficile per l'impresa trovare fin da subito rapporti ottimali con i broadcaster con i quali non ha mai avuto contatti. In questo senso Pirelli dovrà sviluppare maggiori competenze "di filiera".

Per svolgere questo ruolo, oltre a indiscusse capacità tecniche dovute a programmatori ed ingegneri e a numerosi investimenti di risorse sia fisiche che finanziarie in ricerca e sviluppo, servono competenze non propriamente tecnologiche. Il rapporto con partner e

clienti deve essere salvaguardato e gestito in maniera ottimale; la capacità di interpretare al meglio le esigenze e i gusti dell'utente finale pur non avendo sbocco diretto (e quindi un ritorno diretto) sul mercato; competenze di mediazione, che possono portare a scelte "politiche" per favorire un reale beneficio a tutta la filiera e non a singoli attori.

Una competenza molto importante per Pirelli Broadband Solutions è di lavorare con i Service provider come un partner, lungo l'intero processo di creazione di soluzioni innovative, dal concept all'implementazione, competenza dimostrata in decine di casi di successo. Questa esperienza tecnologica e di business oggi viene messa a disposizione dei Service Providers che vogliono progettare e pianificare l'intero piano operativo di lancio di un nuovo prodotto/servizio. Pirelli porta ai propri clienti la capacità di collaborare come partner-fornitore attraverso l'intero ciclo di vita del prodotto/progetto, offrendo un insieme di servizi di supporto che va dalla progettazione dell'industrial design, alla system integration, alla logistica avanzata, alla manutenzione evolutiva del software. La corposa lista di partner e clienti, di operatori Telco e di Service provider è un'ottima garanzia per questa competenza.

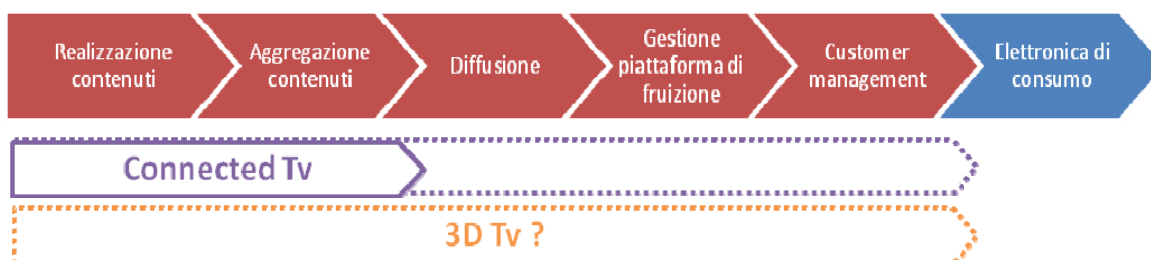
6.2.4 Rai



Società	Rai – Radiotelevisione Italiana
Sede principale	Roma
Anno di fondazione	1945
Management	Paolo Garimberti (Presidente) Mauro Masi (Direttore Generale)
Persone intervistate	Andrea Fabiano (Responsabile Marketing Strategico) Pieranna Calvi (Responsabile Marketing Web e Interattività in Sipra S.p.A.)
Partecipanti Politecnico	Prof. Giovanni Toletti Andrea Lamperti Germano Pellegrino Pio Russo
Data intervista	12 ottobre 2010 (telefonica – Andrea Fabiano) 8 novembre 2010 (Pieranna Calvi)

Tabella 18: Informazioni generali dell'incontro con Rai

➤ Posizionamento nella filiera



<i>Macro attività interessata</i>	<i>Connected Tv</i>	<i>3D Tv</i>
Realizzazione contenuti	Alcuni contenuti disponibili per il portale Rai.tv e usufruibili anche da Connected Tv sono prodotti dall'azienda stessa	<i>Al momento la Rai sta solo testando e studiando il fenomeno 3D, senza offrire alcun servizio</i>
Aggregazione contenuti	Sul portale Rai.tv per il servizio RaiReplay sono aggregati diversi contenuti (acquistati o autoprodotti), anche per il mondo Connected	
Diffusione	<i>Sta lavorando per una maggior offerta di servizi e contenuti tramite i Tv connessi con bollino DGTVi Gold, in partenza ad inizio 2011</i>	
Gestione piattaforma di fruizione		
Customer management		

Tabella 19: Descrizione attività interessate di Rai

➤ **Storia e informazioni sull'azienda**

La Rai – Radiotelevisione italiana, è la società concessionaria in esclusiva del servizio pubblico radiotelevisivo italiano. È una delle più grandi aziende di comunicazione d'Europa, il quinto gruppo televisivo del continente: opera, oltre che nel settore televisivo e radiofonico, anche in quello editoriale e cinematografico. È una società per azioni sotto partecipazione del Ministero dell'Economia e delle Finanze che possiede il 99,56%. Il restante 0,44% è proprietà della SIAE. In seguito al referendum popolare del 1995 venne abrogata la legge che riservava esclusivamente alla mano pubblica il possesso delle azioni RAI, tuttavia non si è mai proceduto alla privatizzazione a cui si intendeva arrivare.

La Rai ha iniziato le sue regolari trasmissioni il 3 gennaio 1954. Da allora ha continuato nella sua storia ad ampliare l'offerta, prima in analogico terrestre (nel 1961 viene lanciato Rai 2 e nel 1979 Rai 3 con contenuti a stampa regionale), poi satellitare (analogico nel 1990, digitale dal 1996 attraverso Rai Sat, fino a Tivù Sat nel 2009) e infine con il digitale terrestre, arrivando al momento ad un'offerta di 13 canali, in ampliamento nel prossimo periodo. Alle principali programmazioni generaliste, si sono affiancati palinsesti tematici e specializzati, in particolare sportivi, culturali, per bambini e di informazione. È presente anche Rai HD destinato per ora alla riproduzione in High Definition (live o differita) di contenuti presenti negli altri canali, ma che ben presto avrà un palinsesto indipendente.

Le fonti di finanziamento della Rai sono principalmente la pubblicità ed il canone annuale. Il canone fu istituito con una legge del 1938 ed anche in altri Paesi d'Europa è

corrisposto alle emittenti di radio e televisione nazionali per la loro funzione di servizio pubblico. Tale norma prevede il pagamento per chiunque detenga apparecchi in grado di ricevere il segnale radiotelevisivo. In compensazione di questa entrata, chi svolge il servizio pubblico deve rispettare un contratto di servizio con lo Stato italiano, pena un'eventuale revoca della concessione annuale. La Rai quindi deve svolgere una funzione di servizio universale di pubblica utilità ed è interessata da una particolare disciplina, differente rispetto alle emittenti commerciali.

La società Rai possiede inoltre il 100% di Sipra S.p.A., responsabile della raccolta pubblicitaria per le trasmissioni e i prodotti Rai.

➤ **Settori**

La Rai opera principalmente in 4 settori, nei primi due in maniera sostanziale: Tv, radio, editoria e cinema.

Tv: sono disponibili sull'analogico terrestre, digitale terrestre e satellitare (alcuni eventi disponibili in esclusiva con Tivù Sat), oltre che via streaming sul web, i seguenti canali:

- Rai 1 - generalista;
- Rai 2 - generalista;
- Rai 3 - generalista;

Disponibili solo in digitale terrestre, sul satellite e via streaming sul web:

- Rai 4 - semigeneralista: rivolta ad un target giovane;
- Rai 5 - semigeneralista: avvierà le sue trasmissioni entro la fine dell'anno 2010;
- Rai News - tematico: informazione e approfondimento;
- Rai Sport 1 - tematico: sport;
- Rai Sport 2 - tematico: sport minori;
- Rai Storia - tematico: canale della struttura Rai Educational dedicato alla storia;
- Rai Gulp - tematico: per bambini e ragazzi;

Disponibili in digitale terrestre solo nelle aree all-digital e sul satellite solo per la piattaforma Tivù Sat:

- Rai Movie - tematico: dedicato al cinema;
- Rai YoYo - tematico: dedicato ai bambini in età prescolare;
- Rai Premium - tematico: dedicato alle fiction televisive italiane e straniere;
- Rai Extra - tematico: dedicato a show, cult, intrattenimento.

Radio: la Rai realizza alcuni canali radiofonici che vengono trasmessi in analogico con la tecnica della Filodiffusione, sul digitale terrestre DAB, sul satellite e via streaming sul web. Oltre a tre canali generalisti (Radio 1, Radio 2, Radio 3), esistono quattro offerte tematiche: FD Leggera, musica leggera; FD Auditorium, musica classica; GR Parlamento, notizie politiche; Isoradio, informazioni su traffico e viabilità.

Editoria: Rai ERI è la casa editrice della Rai. Dagli anni novanta sviluppa la propria attività editoriale collegandola strettamente alla produzione radiofonica e televisiva. Pubblica tra le sue opere, infatti, i libri dei protagonisti delle trasmissioni e reportage giornalistici che suscitano vasta attenzione nel pubblico dei lettori (tra cui i saggi di Enzo Biagi, Bruno Vespa, Sergio Zavoli, Piero Angela, ecc.) insieme con altre case editrici come Mondadori e Rizzoli.

Cinema: la società Rai Cinema, nata nel 1997, opera nel settore della produzione cinematografica italiana con investimenti annui pari a circa €40 milioni in produzioni, coproduzioni, preacquisti e acquisti.

➤ **Concorrenti**

Nel mercato televisivo di riferimento, Rai si colloca come broadcaster nazionale concorrendo con le principali televisioni commerciali, dell'analogico prima e digitali ora (principalmente Mediaset e La7), e con le Tv satellitari (praticamente SKY). Nel 2009 assieme a Mediaset e Telecom Italia Media (La7) partecipa nella società di televisione satellitare gratuita Tivù Sat, nata per contrastare il monopolio di SKY e per portare in tutto il territorio nazionale l'offerta gratuita già disponibile attraverso il digitale terrestre.

➤ **Obiettivi e strategia**

Essendo servizio pubblico, la Rai ha numerosi vincoli a cui attenersi. Al momento, il principale obiettivo Rai è quello di un massiccio rafforzamento e ampliamento dell'offerta gratuita al pubblico, finora arrivata a quota 13 canali (14 entro fine anno 2010). Questo viene trasportato anche sulle nuove piattaforme, principalmente con Rai.tv e il servizio RaiReplay, attraverso le quali viene riproposta buona parte del palinsesto, sia in diretta streaming sia disponibile per 7 giorni dopo la messa in onda dei programmi; questo avviene per tutti quei contenuti di cui la Rai possiede i diritti di riproduzione sul Web.

Prosegue l'opera di differenziazione di alcune proposte, come ad esempio la progressiva distinzione di target fra Rai Sport 1 e Rai Sport 2, fra Rai Gulp e Rai YoYo, e il posizionamento di Rai 5 (in partenza) e Rai Premium. Come già accennato, anche il canale Rai HD avrà nel prossimo futuro un palinsesto autonomo, mentre ad oggi è solo un simulcast di altre programmazioni, con contenuti ad hoc o di archivio. Il cuore della strategia del futuro è comunque il Web e tutti i device che possono attingere dal mondo Internet. Questo settore è l'unica evoluzione possibile del mondo Tv e anche la Rai si sta muovendo in questa direzione, con il rafforzamento dell'importanza dei contenuti multimediali nelle proprie strategie di business.

➤ **Posizionamento nel mercato Connected Tv**

Il cuore della strategia Rai nel mondo Web (con la convergenza sullo schermo Tv) sono i contenuti multimediali. A giugno 2010 è stata lanciata la catch-up Tv RaiReplay, che permette l'accesso ai programmi trasmessi nei 7 giorni precedenti. I servizi di riproposizione del palinsesto sono i più apprezzati e richiesti dai clienti, anche se è ancora difficile riuscire a ricavare denaro da queste forme di offerta. La pubblicità venduta in Internet è ancora poco valorizzata, l'accesso di queste proposte alla piattaforma Tv con le televisioni connesse darà sicuramente maggior visibilità e quindi valore anche alla raccolta pubblicitaria. Al momento è attivo solo per i tre principali canali generalisti (Rai 1, Rai 2, Rai 3), ma presto diverrà disponibile anche per tutta l'offerta digitale Rai.

La Rai sta adottando una posizione strategica unitaria e omnicomprensiva sia per i modelli di business, sia per quanto riguarda la linea editoriale, sia come strategia multiplatforma nei confronti del mondo Web e Connected Tv. Infatti pensa non sia perseguibile lo scenario portato avanti dai principali produttori di hardware, definito “walled garden”, che presentano servizi gestiti dai produttori stessi, con un accordo fra service provider e operatore: in quest’ottica si vedranno nascere molte piattaforme proprietarie gestite e controllate, dove qualsiasi attore potrà entrare e portare il proprio contenuto, purché accetti le condizioni del produttore. Pur non vedendo in questo mercato un business perseguibile e remunerante nel lungo periodo, la Rai si trova comunque in difficoltà in quanto i soggetti presenti sono attori che hanno acquistato una posizione molto forte sul mercato, come Samsung (che possiede una quota di mercato nel settore Tv quasi del 50%, percentuale che sale se si restringe l’analisi alle categorie di televisori ad alto polliciaggio) e Sony (brand da sempre molto forte e sinonimo di qualità e innovazione), che con queste mosse provano ad uscire dal ruolo di produttore hardware presentandosi sul mercato finale con proposte di contenuti. Non essere presenti con il marchio Rai su queste piattaforme potrebbe rivelarsi alla fine comunque uno svantaggio. Entrare su questi dispositivi inoltre comporta ulteriori costi (alcuni player richiedono una fee per poter inserire i propri contenuti sulle Connected Tv) e al momento Rai non pensa di voler partecipare.

Infatti predilige la scelta di standard “aperti”: tecnologie condivise, promosse in primo luogo da DGTVi, la quale ha sviluppato una specifica aperta, disponibile per qualsiasi operatore; chi si dota di questo standard riceverà dall’associazione il bollino gold, che identifica le macchine equipaggiate per l’interazione MHP e nelle quali viene attivata la connessione a banda larga per l’attivazione dei servizi da parte dei broadcaster. Solo con un unico standard, infatti, si potrà permettere la piena integrazione fra i servizi Internet e il mondo dei broadcaster; inoltre permette all’utente di muoversi fra i due mondi con maggior facilità, migliorandone l’esperienza, senza interfacce dedicate. In questo modo poi i broadcaster saranno più protetti rispetto ai “walled garden”, nei quali potrebbero ritrovarsi a competere con attori non per forza del mondo televisivo, senza alcun criterio. Anche in Europa, effettivamente, sono state avviate tecnologie aperte, integrate con i broadcaster. Il bollino gold, quindi, vuole emulare progetti come Canvas/Youview in UK, di cui abbiamo già discusso, e come HBB (Hybrid Broadcast Broadband), in Francia e Germania.

Su quei device che hanno il bollino gold, quindi, Rai pensa di poter offrire gli stessi prodotti pensati per il Web, come RaiReplay. Una trasposizione che non vale solo per le Connected Tv o per i decoder, ma anche per tutti i device mobili e per le console. RaiReplay offre la riproposizione dei contenuti andati in onda fino a sette giorni successivi. Questo permette all’utente di non essere legato alla programmazione ma poter liberamente fruire del contenuto quando vuole, all’interno della settimana. Sorgono alcuni problemi riguardo ai diritti di alcune tipologie di contenuto: Rai può facilmente riproporre i contenuti editoriali, ma ha difficoltà e deve stringere accordi per i possessori di serie televisive di successo, solitamente americane, che intravedono in queste soluzioni la possibilità di pirateria e diffusione dei propri filmati senza alcun guadagno. Inoltre deve essere chiaro, grazie all’esperienza di Rai.tv, che questa soluzione non potrà nel breve

periodo sostituire il flusso normale dei programmi. Il cliente ha sia una “esigenza” a flusso, sia on demand: questo è provato dal fatto che già sul sito Web circa il 50% degli utenti visualizza le dirette dei canali televisivi e non i contenuti a richiesta, con delle curve di visione molto simili a quelle classiche della Tv, con picchi di ascolto in prima serata (non è così vero dunque che la Tv in Internet la vedono gli impiegati in ufficio). Per quanto riguarda il modello di business, non ci saranno novità: i finanziamenti arriveranno da pubblicità e canone.

Non è detto, tuttavia, che in futuro non venga inserita anche una proposta pay, purchè essa risulti compatibile con i vincoli a cui la Rai deve sottostare in quanto servizio pubblico.

➤ **Posizionamento nel mercato 3D**

La tecnologia 3D, almeno per quanto riguarda i broadcaster, non cambia i modelli di business. È un modo diverso di trasmettere i contenuti, che offre sicuramente maggiori chance di spettacolarizzazione e che viene spinto in particolare dai produttori di device, per poter presentarsi sul mercato con oggetti sempre innovativi. Inoltre, in un primo momento, questi contenuti possono contrastare il mercato della pirateria, oggi molto forte.

Per un broadcaster che volesse trasmettere tridimensionalmente, non ci sono al momento oneri o investimenti aggiuntivi così alti nella trasmissione di un filmato 3D, rispetto all’HD; il vero problema risiede piuttosto a monte, nella produzione del programma, fase nella quale i costi lievitano e che si ripercuotono poi nella vendita (e nell’acquisto da parte del broadcaster) del contenuto. Questi costi non sono sostenibili in quanto, al momento, la base utenti è ridicola. La Rai sta solo monitorando la situazione generale e testando il servizio. Probabilmente fra circa 10 anni, il 3D potrebbe diventare uno standard per alcune tipologie di contenuti e lo stesso utente potrà decidere se usufruire lo stesso filmato in 3D o in due dimensioni. Discorso differente va fatto per il mondo cinematografico, dove l’esperienza è immediata, con un tempo predefinito non eccessivamente lungo, e in cui gli alti costi possono essere ammortizzati da un biglietto venduto a prezzo più alto.

➤ **Risorse e competenze**

A tutto il mondo digitale la Rai sta dedicando maggiori risorse, essendo consapevole che sarà l’unica via di sviluppo del mondo Tv, crescente già da ora in termini di consumi e di volume di business, anche se i ricavi sono ancora molto piccoli in valore assoluto e le risorse allocate poche rispetto ai canali generalisti (i quali sono ancora il servizio core della stessa Rai).

La primaria difficoltà sta nel fatto che non vi siano certezze sul ritorno degli investimenti: questo impatta fortemente in un’azienda pubblica, limitata nell’investimento.

Le stesse risorse che l’azienda possiede non sono allocate in maniera ottimale per rispondere alle esigenze del nuovo mercato. Egualmente, la Rai non ha ancora sviluppato le competenze necessarie per avere un ruolo da protagonista: per decenni in questo

mercato oligopolistico non ci sono stati grossi cambiamenti, mentre negli ultimi cinque anni sono state introdotte molte innovazioni. Un'azienda come Rai ha difficoltà a reagire e ad elaborare una strategia nuova e creativa, non avendo al proprio interno skill professionali adeguate al nuovo contesto. I cambiamenti in atto vanno infatti ad operare sulla cultura aziendale, un territorio molto complesso con tempi di modifica assai lunghi contrapposti ad uno scenario competitivo invece molto dinamico.

Tuttavia l'esperienza di Rai.tv nasce nel 2001 ed è sicuramente un caso di successo: è da qui che l'azienda deve partire, dalle risorse e competenze che ha sviluppato in quest'area, spesso ignorata ai piani alti dell'azienda ma che anche per questo ha goduto di una certa autonomia decisionale che l'ha portata a crescere e a diventare un piccolo caso di successo.

Il brand Rai stesso, pur ritenuto "vecchio" dai più, è ancora un valore distintivo per l'azienda; la strategia sul DTT e sul web, con l'ampliamento dell'offerta, è stato portato a termine anche con un'enorme sforzo di comunicazione e di rafforzamento del marchio; la concorrenza nel panorama italiano, infatti, è molto ampia e in alcune fasce di mercato l'azienda ha perso la propria leadership.

I nuovi canali del DTT e il mondo internet stanno iniziando a dare ottimi risultati; migliorare questi settori aumentando le risorse destinate e acquisendo sempre maggiori competenze potrà risultare vincente per l'azienda. Cercare di valorizzare maggiormente i propri spazi pubblicitari sul Web e sulle televisioni connesse è una competenza che Rai deve costruirsi velocemente, in quanto la raccolta pubblicitaria è parte fondamentale dei propri ricavi; viceversa l'entrata nel mercato Connected con un'offerta pay comporterebbe un ancora più radicale cambiamento per quanto riguarda risorse e competenze, essendo un modello di business completamente diverso dallo scenario in cui Rai ha da sempre operato.

Un enorme patrimonio, che l'azienda ha e che con queste nuove tecnologie deve essere sfruttato al meglio, è l'archivio storico della Rai. Il successo di Rai.tv ne è sicuramente un ottimo esempio.

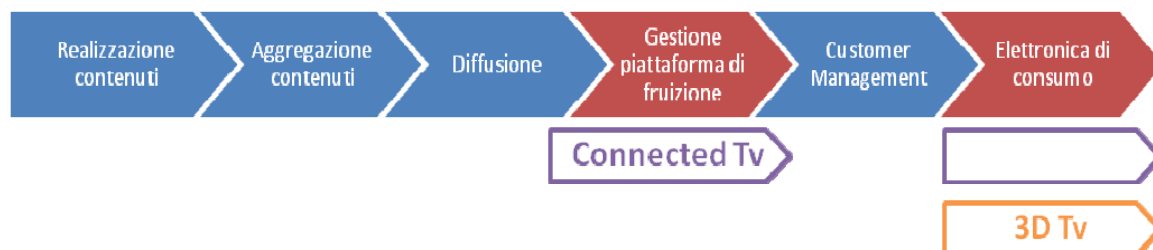
6.2.5 Samsung



Società	Samsung
Sede principale	Seoul (Corea del Sud) Sede italiana: Cernusco sul Naviglio (Milano)
Anno di fondazione	1938
Management	Gee-Sung Choi (Presidente e CEO) Sang Chul Lee (Country Manager Italia)
Persona intervistata	Alberto Strani (Marketing Manager TV)
Partecipanti Politecnico	Prof. Giovanni Toletti Andrea Lamperti
Data intervista	4 ottobre 2010

Tabella 20: Informazioni generali dell'incontro con Samsung

➤ Posizionamento nella filiera



<i>Macro attività interessata</i>	<i>Connected Tv</i>	<i>3D Tv</i>
Gestione piattaforma di fruizione	Samsung raccoglie e organizza dai Content Provider e dagli operatori i widget e i servizi che essi vogliono offrire, organizzandoli in una piattaforma controllata e rendendoli facilmente accessibili dall'utente finale	
Elettronica di consumo	Samsung progetta, sviluppa, realizza e porta sul mercato televisori che possono connettersi alla rete con Internet@Tv, ma anche Blu-Ray che permettono di connettersi collegandosi a qualsiasi tipo di televisore	Samsung progetta, sviluppa, realizza e porta sul mercato televisori con tecnologia 3D e occhialini per la visione

Tabella 21: Descrizione attività interessate di Samsung

➤ **Storia e informazioni sull'azienda**

Alle porte del nuovo decennio 2010-2020, Samsung Electronics è pronta a "Ispirare il mondo e creare il futuro", facendo di questa nuova visione il suo nuovo motto. Tale missione riflette il duplice impegno di Samsung Electronic, volto da una parte a migliorare le condizioni di vita sfruttando i propri punti di forza, ovvero nuove tecnologie, prodotti innovativi e soluzioni creative, e dall'altra a promuovere nuovi valori per le principali relazioni che Samsung intrattiene con il settore industriale, i propri partner commerciali e i propri dipendenti. Con questi sforzi, Samsung intende contribuire a realizzare un mondo migliore, offrendo a tutti un'esperienza più ricca.

La storia di Samsung inizia nel 1938 quando Byung-Chull Lee, chairman e fondatore, avvia un'azienda a Taegu, in Corea. All'inizio si occupa principalmente di esportazioni, con la vendita di prodotti coreani nella regione della Manciuria e a Pechino. In poco più di dieci anni, Samsung, che in coreano significa letteralmente "tre stelle", avrebbe acquisito mulini e macchine per il confezionamento, proprie strutture produttive e di vendita e avrebbe infine gettato le basi della moderna azienda globale che ancora oggi porta lo stesso nome. Negli anni '70, Samsung getta le basi strategiche per la sua crescita futura, investendo nell'industria pesante e nell'industria chimica e petrolchimica. Durante questo periodo, la società ha anche intrapreso iniziative per migliorare la propria posizione competitiva nel settore tessile a livello mondiale, integrando i processi produttivi propri dalle materie prime ai prodotti finiti.

Un'ulteriore crescita per Samsung viene registrata nel settore dell'elettronica domestica: Samsung Electronics, già produttore di tutto rispetto nel mercato domestico coreano, inizia a esportare per la prima volta i propri prodotti. Importante fu anche l'acquisizione da parte di Samsung di una quota del 50% di Korea Semiconductor, che ha ulteriormente consolidato la posizione di Samsung Electronics come leader nella produzione di semiconduttori. Le attività tecnologiche principali di Samsung si diversificarono e si allargarono a livello globale tra la fine degli anni '70 e i primi anni '80. Nel 1978 Samsung Semiconductor e Samsung Electronics diventano entità separate.

Samsung entrò inoltre nel settore dello sviluppo di sistemi, con la costituzione nel 1985 di Samsung Data Systems (ora nota come Samsung SDS) come leader nei servizi di information technology, tra cui integrazione di sistemi, gestione di sistemi, consulenza e servizi di collegamento in rete.

La crescente attenzione di Samsung nei confronti della tecnologia ha portato alla creazione di due istituti di ricerca e sviluppo (R&D) che hanno aiutato ad espandere la propria portata in settori quali elettronica, semiconduttori, alti polimeri, ingegneria genetica, telecomunicazioni ottiche, aerospaziale e nuovi campi di innovazione tecnologica dalla nanotecnologia alle architetture di rete avanzate.

Dopo la morte del fondatore nel 1987, Samsung ha sfidato sé stessa per ristrutturare le vecchie attività e accedere a nuovi settori con l'intento di diventare una delle prime cinque società nel mondo operanti nel settore dell'elettronica. I primi anni '90 furono segnati da forti sfide nel mondo dell'high-tech. Fusioni, coalizioni e rilevamenti di aziende, la società ridisegnò le loro offerte di tecnologia e servizi. A metà degli anni '90, Samsung rivoluziona il proprio business dedicandosi alla realizzazione di prodotti di livello mondiale, garantendo la totale soddisfazione dei clienti e assumendosi la responsabilità di essere un'impresa socialmente responsabile, sempre sulla base del concetto "la qualità prima di tutto".

L'era digitale ha introdotto trasformazioni e opportunità rivoluzionarie nel business globale, alle quali Samsung ha risposto proponendo tecnologie all'avanguardia, prodotti competitivi e innovazione costante.

Samsung ha la maggior quota di mercato globale per ben 13 prodotti, tra cui semiconduttori, TFT-LCD, monitor e telefoni CDMA. Puntando lo sguardo sempre al futuro, con enormi investimenti, Samsung ha fatto passi avanti nella ricerca e sviluppo, così come nella produzione di LCD di punta, apparecchi digitali e altro ancora.

Il gruppo Samsung oggi è composto da aziende attive in una vasta gamma di business che spaziano dall'elettronica ai servizi finanziari, dalla chimica e metalmeccanica al commercio e servizi.

L'azienda possiede filiali in ben 58 paesi del mondo e rappresenta il 18-20% del PIL coreano.

➤ **Settori**

Samsung Electronics comprende al suo interno due prime divisioni:

1. Digital Media & Communications: divisione dedicata a TV, computer, stampanti, cellulari, elettrodomestici, fotocamere;

2. Device Solutions: dedicata a chips e pannelli (componenti per TV LCD che Samsung produce direttamente e vende anche ad altri produttori di TV presenti sul mercato).

Samsung è presente nel nostro paese dal 1991 con la divisione Digital Media & Communications. L'Italia è una sales subsidiary pertanto non si occupa delle operazioni di "make" ma soltanto di "deliver". La filiale italiana fa capo all'headquarter di Londra e ha al suo interno circa 300 dipendenti.

Samsung Italia distribuisce prodotti appartenenti a diversi segmenti di business: audio-video, elettrodomestici, condizionamento dell'aria, telecomunicazioni e informatica. Esistono quattro unità organizzative di vendita, una per ciascuna tipologia di prodotto (Audio-Video, Bianco e Condizionatori, IT, Telefonia). L'unità Audio-Video si occupa in particolare di Tv, seguendo da vicino gli ultimi importanti prodotti e progetti di Connected Tv e 3D; ha al suo interno anche tutto il mondo Imaging (macchine fotografiche, videocamere...) e i prodotti collegati alla piattaforma televisiva (DVD player, registratori, Home Theatre, Blu-Ray...). L'unità Audio-Video e l'unità Bianco e Condizionatori fanno parte dello stesso macro gruppo, mentre IT e Telefonia sono parte di un differente macro gruppo. A capo di queste due realtà vi sono due Vice President che fanno riferimento diretto al Presidente Country Manager.

➤ **Concorrenti**

I principali concorrenti di Samsung Electronics, non solo nel mercato degli apparecchi televisivi, sono le grandi società mondiali produttrici di elettronica di consumo. Nell'ambito Audio-Video, le principali organizzazioni concorrenti sono sicuramente Sony, Panasonic, LG, Philips e Toshiba. Tutte queste società stanno sviluppando tecnologie sia per quanto riguarda il mondo Connected Tv, sia per la visione 3D. Nel mercato dei televisori "oversizes" (oltre i 40 pollici) Samsung ha ampiamente la leadership del mercato italiano.

➤ **Obiettivi e strategia**

Samsung lavora principalmente in due direzioni: innovazione per la soddisfazione dei bisogni del consumatore finale e benefici per l'intera filiera.

L'innovazione prima di tutto. Proprio per questo, Samsung è forse troppo avanti rispetto alle richieste del mercato finale. L'azienda investe cospicuamente in ricerca e sviluppo. La stessa competizione fra i vari player operanti nell'elettronica di consumo impone ritmi serratissimi di cambio gamma, innovazioni e lanci di nuovi prodotti. Il ciclo di vita di un televisore si è ridotto a sette-otto anni; la gamma di Samsung cambia ogni anno e all'interno della stagione avvengono numerosi re-fill.

Samsung è anche design, progetta i propri prodotti anche come "oggetti di bellezza" e non solamente tecnologici. La tecnologia per l'azienda coreana è migliorativa delle condizioni di vita: comfort, relax, bellezza, esperienza. Il raggiungimento della massima esperienza dell'utente è l'obiettivo principale di Samsung.

Oggi c'è uno schiacciamento forte del mercato, sempre più concentrato e con marchi forti; nel settore dell'elettronica di consumo c'è una forte difficoltà dei "minori" di entrare nel mercato, raggiungere la distribuzione e imporsi con una quota rilevante. Per questo Samsung punta ad avere un brand sempre più importante, rafforzando la posizione dei prodotti già esistenti e allargando la propria gamma con nuovi articoli.

Un puntuale obiettivo che arriva direttamente dalla casa madre in Corea riguarda il mondo 3D: raggiungere l'80% delle quote di mercato dei Tv 3D venduti quest'anno.

➤ **Posizionamento nel mercato Connected Tv**

Per quanto riguarda l'offerta Connected Tv, Samsung ha realizzato una piattaforma proprietaria nella quale introdurre i contenuti offerti dai Content Provider. Samsung si muove sia a livello locale sia a livello internazionale offrendo contenuti di altissimo interesse per il consumatore finale; widget di informazione (sono già presenti il Corriere, la Gazzetta dello Sport, la Repubblica, Max), di contenuti video (a livello internazionale, YouTube) e continuando a lavorare per arricchire l'offerta con applicazioni di gaming, cultura e servizi. È possibile ad esempio effettuare videochiamate grazie ad un accordo con Skype. La normale fruizione dei contenuti è arricchita dalla possibilità di accedere ai contenuti del palinsesto in modalità catch-up: la programmazione viene resa disponibile anche dopo la sua messa in onda, fruibile dall'utente in ogni momento.

A questo vanno aggiunti servizi di on demand, web tv (è presente l'offerta Cubo Vision di Telecom Italia) e le apps di Samsung; tutto questo portando la televisione ad essere un apparecchio sempre più ibrido.

La Connected Tv di Samsung è a disposizione non solo sulle televisioni di ultima generazione, ma è possibile fruire di questi servizi anche sui vecchi televisori a tubo catodico (anche non marchiati Samsung) attraverso la piattaforma Blu-Ray eventualmente collegata.

La piattaforma non è completamente aperta: è proprietaria e quindi circoscritta, non è in modalità browsing. Nonostante questo, Samsung è chiamata ad offrire la più ampia scelta di contenuti e servizi possibili, inserendo appunto i prodotti dei Content Provider di grande interesse con forme lecite, facendosi garanti del contenuto. Offrire la pluralità pur essendo piattaforma chiusa, questo è uno degli obiettivi di Samsung.

L'user experience è veicolata attraverso un unico telecomando che permette la navigazione tra i vari servizi attraverso il semplice utilizzo di alcuni pulsanti-freccia. La fruizione può essere ulteriormente integrata con alcuni prodotti Samsung, come il nuovo telefono-tablet della serie Galaxy che interagendo con l'apparecchio Tv può fungere da telecomando.

La Tv ibrida di Samsung è altamente interattività, permettendo oltretutto il profiling della persona che la utilizza: abbina ad una facilità di accesso per il consumatore, anche un elevato dettaglio di profilamento del consumatore per il mondo pubblicitario. La stessa pubblicità può aiutare a migliorare l'esperienza dell'utente, rendendo molto più accattivante il contenuto.

In questo senso, l'advertising può giocare anche in queste piattaforme un ruolo molto importante. Possono nascere nuovi modelli di business che sfruttino formule

completamente free oppure freemium, offrendo servizi base e contenuti aggiuntivi a pagamento.

➤ **Posizionamento nel mercato 3D**

3D e Connected Tv all'interno di Samsung hanno uno sviluppo in parallelo, con leggera preponderanza verso l'aspetto tridimensionale. In questo mercato si nota una notevole difficoltà nella distribuzione di televisori adatti a questa tecnologia: manca ad oggi una base installata importante. In particolar modo i prezzi ancora non accessibili da tutti (anche oltre il 50% in più rispetto al corrispettivo televisore non 3D) e la cronica mancanza di contenuti rendono ulteriormente difficile questo compito.

Non è semplice uscire da questo “circolo vizioso” nel quale la mancanza di contenuti non fa vendere i televisori e la scarsità di apparecchi installati frena le case produttrici a lavorare su contenuti 3D.

La filiera è dunque molto complessa, con diversi problemi fra diversi attori. Samsung cerca di spingere dalla parte hardware, cercando di creare una massa critica, senza dimenticare queste difficoltà. È presente nei televisori Samsung un algoritmo per trasformare video in due dimensioni in contenuti tridimensionali. L'up-conversion è un primo metodo per avere più contenuti (anche se non nativi), anche se questa ricostruzione ha un livello di resa pari al 60-70% rispetto ad un 3D originale. Secondo il nostro interlocutore, nonostante questa necessità di ampliare il numero di contenuti, è la tecnologia che si fa portatrice delle innovazioni: dunque, anche in questo scenario, il 3D può benissimo affermarsi.

I televisori 3D Samsung, inoltre, non si fermano solamente a questa tecnologia, ma ovviamente implementano tutte le caratteristiche di un prodotto di qualità, comprendendo anche la Connected Tv.

➤ **Risorse e competenze**

Come abbiamo già detto, in questo settore è molto importante il brand e la comunicazione: Samsung ha sviluppato una funzione cross fra le diverse divisioni dell'azienda in Italia che si occupa proprio della comunicazione all'esterno e che entra in gioco in tutti i processi di marketing e di realizzazione dell'offerta ai consumer.

Con i propri prodotti inoltre Samsung è chiamata a rispondere alle puntuali esigenze del cliente, ascoltandone le richieste o anticipandone i bisogni. Ad esempio l'offerta di review del palinsesto già andato in onda sopperisce alla “mancanza di tempo” dei clienti che, soprattutto per motivi di lavoro, non riescono a fruire di molti contenuti interessanti proposti in altre fasce orarie; lo sviluppo di un algoritmo che trasforma i contenuti 2D in filmati 3D risponde alla richiesta di contenuti tridimensionali dell'utente.

Samsung deve sviluppare competenze diverse da quelle che possiede già nel mondo mobile e cellulare-centrico. L'esperienza che il fruitore vuole avere dal televisore in salotto è completamente diversa. Tuttavia è possibile sfruttare alcune sinergie, come l'esperienza di widget nella telefonia o il design per altri prodotti domestici.

Inoltre, per la prima volta, l'interesse di Samsung non si focalizza solo sull'elettrodomestico in sé, ma deve operare a stretto contatto con un'ampia serie di Content Provider con cui mai aveva avuto relazioni. Capacità di coordinamento, di mediazione e di coinvolgimento di tutta la filiera sono necessarie per guadagnare il massimo rendimento da questo settore.

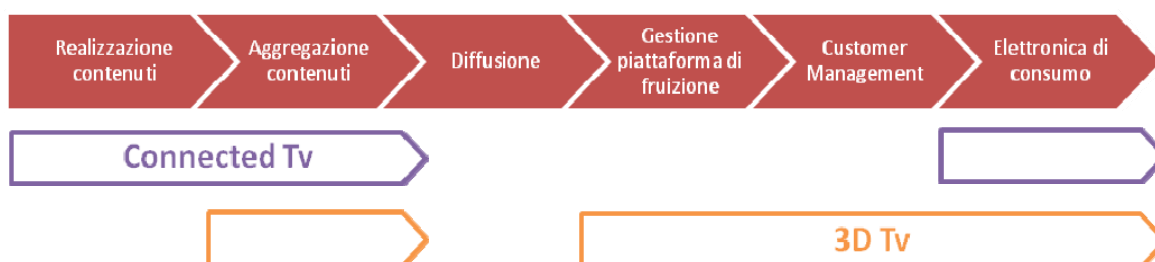
6.2.6 SKY



Società	SKY Italia
Sede principale	Roma
Anno di fondazione	2003
Management	Tom Mochridge (CEO) Nicola Brandolesi (Vice President Sales & Marketing)
Persone intervistate	Stephane Timpano (Business Development Director)
Partecipanti Politecnico	Andrea Lamperti Germano Pellegrino Pio Russo
Data intervista	12 ottobre 2010

Tabella 22: Informazioni generali dell'incontro con SKY

➤ Posizionamento nella filiera



<i>Macro attività interessata</i>	<i>Connected Tv</i>	<i>3D Tv</i>
Realizzazione contenuti	Realizza contenuti e applicazioni a marchio SKY	
Aggregazione contenuti	Aggregatore di contenuti per le proprie applicazioni, ad esempio SKY Tg 24	Raccoglie ed organizza i contenuti 3D acquistati all'interno del palinsesto dei singoli canali
Gestione piattaforma di fruizione		Gestisce la piattaforma satellitare fornendo anche servizi aggiuntivi
Customer management		Profilazione dell'utente e assistenza post-vendita
Elettronica di consumo	Il decoder che SKY unisce Tv (satellitare e DTT con la Digital Key), servizi VoD e interattività	Costruisce i propri decoder fra cui i decoder HD, gli unici che permettono la visione del 3D

Tabella 23: Descrizione attività interessate di SKY

➤ **Storia e informazioni sull'azienda**

SKY Italia è la piattaforma digitale satellitare italiana di proprietà News Corporation, controllata da Rupert Murdoch, lanciata nel 2003 in seguito alla fusione di Telepiù e Stream. Nel giro di un anno raggiunge già una quota pari a tre milioni di abbonati, principalmente grazie alle dirette delle partite di calcio e ai contenuti adult. Dal 2007 offre la sua programmazione anche sull'IpTv di Fastweb, Telecom Italia e Wind. Con l'entrata nel mercato di Mediaset Premium, inizia a scatenarsi una guerra di prezzi che abbassa il costo dei pacchetti per l'utente finale; SKY mantiene un prezzo comunque più alto della concorrenza, disponendo indiscutibilmente di una qualità e di un'offerta maggiore. Ad oggi, SKY trasmette canali televisivi su piattaforma satellitare a pagamento, proponendo all'utente l'acquisto di carnet di canali sotto forma di abbonamento mensile. La sua offerta è molto ampia, i canali spaziano dal cinema allo sport, dall'intrattenimento all'informazione, dalla natura alla storia. La programmazione (oltre 250 canali) include diritti esclusivi di eventi sportivi live, contenuti premium e alcuni programmi realizzati direttamente da SKY. Offre anche attraverso i decoder proprietari MySKY alcune ulteriori funzionalità, quali la possibilità di registrare facilmente i contenuti e la EPG. Da un anno a questa parte ha ampliato fortemente l'offerta in HD (usufruibile grazie ai decoder compatibili), portando ad oltre 35 canali la scelta di contenuti in alta definizione. Tramite il servizio SKY On Demand è poi possibile scegliere in qualsiasi momento un film tra quelli inseriti nella lista, con la possibilità di scorrere all'interno del contenuto proprio come con un registratore. Oltre al mercato consumer, SKY offre contenuti anche nel mercato B2B con i prodotti SKY Bar e SKY

Hotel. Nell'ultimo periodo ha incominciato ad offrire alcuni servizi Mobile e per le Connected Tv. È presente anche in formato free-to-air sul DTT con il canale Cielo dal dicembre 2009.

➤ **Settori**

SKY Italia opera da sempre nell'ambito della televisione digitale satellitare a pagamento. È uno dei tre principali broadcaster del contesto italiano insieme a Rai e Mediaset. I suoi contenuti sono disponibili, oltre che sulla piattaforma satellitare, anche sulle IpTv. Produce il canale Cielo, trasmesso in DTT sulle frequenze affittate da RetaA e ha da poco ottenuto il permesso di poter partecipare al "beauty contest" per l'assegnazione di ulteriori frequenze DTT, attraverso le quali dovrà però offrire contenuti free per i prossimi 5 anni. Solo nell'ultimo periodo sta incominciando ad offrire anche alcune applicazioni mobile, per le Connected Tv e vende alcuni contenuti anche nel mondo Outdoor tv (aeroporti, treni e stazioni). Attraverso il suo sito Web è possibile vedere il canale SKY Tg 24.

➤ **Concorrenti**

In Italia, l'alternativa satellitare a SKY è Tivù Sat, la società creata da Rai, Mediaset e Telecom Italia Media (La7) per portare i canali disponibili attraverso il digitale terrestre nei territori dove il segnale non giunge correttamente; questa piattaforma è gratuita e non comprende ovviamente l'offerta dei programmi SKY. In generale, il broadcaster SKY compete principalmente con Rai e Mediaset, pur avendo un modello di business completamente differente basato su abbonamento attraverso la vendita di pacchetti con differenti proposte di canali. L'offerta pay di Mediaset e l'entrata di SKY nel mondo free (con il canale Cielo e magari altre frequenze nel futuro) hanno aumentato e aumenteranno probabilmente ancora la concorrenza sia a livello di prezzi (per la pay Tv) sia per la raccolta pubblicitaria (per il modello free-to-air). Le applicazioni (sia Mobile che per Connected Tv) lanciate da SKY raggiungono più o meno lo stesso target delle offerte Mediaset di TGcom.

➤ **Obiettivi e strategia**

SKY è un'azienda molto più "aperta" rispetto all'azienda media italiana, sicuramente innovativa, con l'obiettivo di fornire indiscutibilmente il prodotto Tv con la miglior qualità e la miglior soddisfazione per il cliente. Rai, Mediaset e SKY pur facendo parte dello stesso settore e agendo fondamentalmente come broadcaster, all'atto pratico sono tre realtà alquanto differenti.

SKY opera in tutti gli anelli della filiera, dalla produzione di contenuti video (trasmissioni, Tg, serie televisive, eventi live, sia come Fox, sia come SKY Italia) fino all'elettronica di consumo con i decoder e al Customer Management; il vero core business rimane comunque la costruzione della programmazione e del palinsesto dei vari canali,

offrendo all'utente la possibilità di scegliere realmente ciò che desidera. Anche la realizzazione dei pacchetti di vendita rientra in questa operazione molto importante.

Nel medio termine, SKY vuole aumentare ancora di più la sua immagine e la sua presenza in Italia: portare il brand dell'azienda, come sinonimo di Tv di qualità, ovunque; anche per questo non può non essere presente, con il giusto peso, in ogni settore e tecnologia in cui può portare il suo contributo. È dunque normale trovare Tg SKY 24 sulle Connected Tv, offerte di produzioni tridimensionali, applicazioni per il mondo Mobile e altri contenuti venduti al mondo outdoor Tv per gli schermi di stazioni e aeroporti.

Non a caso, è stata l'azienda neozelandese a trasmettere in Italia il primo evento 3D live, trasmesso con una banda non molto più alta dell'HD. Nonostante gli annunci pubblicitari dei concorrenti che hanno fatto sperimentazioni o lanciato prodotti (anche se non presenti capillarmente sul mercato) alcuni giorni prima, si può considerare come la Ryder Cup 2010 (gara di golf fra giocatori europei e statunitensi) trasmessa da SKY sia in pratica il primo vero contenuto broadcastato in terza dimensione realmente usufruibile dai telespettatori.

Tuttavia, SKY riconosce che i numeri di questo business non saranno mai così rilevanti. Proprio per questo la strategia scelta è quella di lasciarsi al momento "trascinare" dal mercato: se ci saranno clienti che vorranno e richiederanno contenuti 3D, per SKY avrà senso continuare la programmazione e aumentare la presenza di tali contenuti nel proprio palinsesto. Per questo l'azienda ha in programma di lanciare alcuni nuovi contenuti sia per Natale 2010 sia per l'anno 2011, senza investire però in maniera eccessiva, ampliando l'offerta se necessario volta in volta a seconda delle richieste del mercato, con l'obiettivo comunque di mantenere sempre l'offerta di entertainment più completa sul territorio.

A questi obiettivi si aggiunge quello più immediato e sbandierato, ovvero il raggiungimento della soglia di 5 milioni di abbonati entro il 30 giugno 2011 (al momento attuale SKY ha 4,7 milioni di clienti). Per far questo, serve combattere l'alto tasso di "churn" (tenere il cliente più fedele possibile per non farlo passare alla concorrenza) e continuare ad offrire una esperienza televisiva di qualità, tecnologia e indipendenza più elevata possibile.

➤ **Posizionamento nel mercato 3D**

Il 3 ottobre 2010 SKY ha trasmesso il primo evento live in 3D in Italia.

Per continuare però a proporre un'offerta 3D di valore per il cliente, SKY (e tutta la filiera) deve risolvere svariati problemi, come ad esempio la mancanza di contenuti: al momento non esistono più di 20 titoli acquistabili dai broadcaster da trasmettere in formato tridimensionale nativo. Questo perché anche le sale cinematografiche sul territorio nazionale che possono trasmettere in 3D sono ancora poche, rispecchiando i numeri piccolissimi di questo mercato che ancora non sono sufficienti per convincere i produttori a lanciarsi massicciamente nella realizzazione di contenuti con la nuova tecnologia. Inoltre non tutti gli eventi live sportivi hanno la stessa resa con la tecnologia 3D: il golf ha sicuramente un valore aggiunto se trasmesso tridimensionalmente, in parte anche il tennis e sport su campi piccoli come basket e hockey; il calcio ha diversi

problemi e questo per il mercato italiano comporta sicuramente un'enorme barriera. Per altri tipi di contenuti, il 3D potrà sicuramente dare un valore aggiunto, ad esempio nel settore adult, oppure può essere utilizzato in maniera efficace anche per documentari e per alcuni film.

La stessa Ryder Cup trasmessa da SKY ha avuto pochissimi telespettatori: incrociando l'1,4 milioni di telespettatori abbonati che avrebbero potuto vederla (4,7 milioni di clienti, di cui 2,3 milioni con decoder HD, dei quali 1,4 milioni abbonati al pacchetto Sport) con la stima di 25.000 televisori di nuova tecnologia venduti in Italia fino ad oggi, la cifra di telespettatori che ha visto l'evento golfistico in diretta rientra in una forchetta che va dalle centinaia a qualche migliaio di utenti. Per il periodo di Natale, probabilmente l'industria tecnologica spingerà molto nella vendita di questi Tv, ma, stando alle previsioni SKY, in Italia non si andrà oltre i 100.000 pezzi, una quota comunque molto piccola rispetto ai 5,8 milioni di televisori venduti sul territorio nazionale nel 2009 e alla stima di 7 milioni per il 2010⁵⁶. I produttori di hardware hanno finito di sfruttare l'HD e quindi spingono il mercato con qualcosa di nuovo; probabilmente questa tecnologia riscuoterà maggior successo quando sarà possibile usufruire il 3D senza occhiali e senza effetti collaterali (mal di testa, fastidio, nausea). Il mondo HW non può comunque rimanere fermo e quindi è giusto che esca sul mercato sempre con nuovi prodotti.

SKY è fondamentale per questi attori: porta i contenuti nelle case degli italiani, ovvero trasmette il motivo per cui la gente acquisterà i televisori 3D. La catena della filiera è abbastanza chiara: secondo SKY per rendere questo settore un business interessante tutti i player devono collaborare, insieme, oppure nessuno riuscirà a emergere e a guadagnare qualcosa.

Un freno al momento è rappresentato anche dall'alto costo delle Tv, il quale scenderà forse solo fra qualche anno; questa tecnologia non è ancora così sviluppata, seppur riconosciuta di valore, per giustificare un investimento così alto da parte del consumatore finale.

Anche il ruolo dei broadcaster risulta è un po' "schiacciato", deve aspettare che siano presenti un numero maggiore di contenuti, ma al momento le case produttrici hanno appena iniziato a lavorarci. È una situazione abbastanza differente rispetto all'uscita sul mercato della tecnologia HD, quando SKY invece ha offerto fin da subito molti programmi e raggiungendo ora oltre 35 canali in alta definizione.

Non c'è ancora una vera competizione nel mercato 3D, se non nell'annuncio iniziale. La prossima campagna SKY, per quanto abbiamo detto, presenterà sicuramente il 3D, ma non come elemento su cui puntare unicamente.

➤ **Posizionamento nel mercato Connected Tv**

I televisori connessi venduti in Italia non hanno ancora raggiunto una massa critica; il vero punto in questione sembra più la mentalità degli utenti che non utilizzano il collegamento alla rete anche se il Tv acquistato può sfruttarlo.

⁵⁶ Dall'articolo "Nel 2010 tv super venduti grazie a digitale terrestre e innovazione. Ecco le strategie anti-sboom", 11 ottobre 2010, www.ilole24ore.it

SKY non ha ancora investito in maniera sostanziale in questo mercato ed è presente in maniera molto marginale con alcuni prodotti, che utilizza soprattutto come strumenti di visibilità per l'intero mondo SKY. In particolare SKY Tg 24 è utilizzato spesso come promozione, essendo presente sia sulle Connected Tv, così come sulle applicazioni Mobile, nell'outdoor Tv e anche nel palinsesto del canale free-to-air Cielo.

SKY ha molti rapporti con i produttori di HW per la definizione delle specifiche dei propri decoder, livello di connettività, grandezza del disco fisso, numero di chiavette, tanto da considerare il proprio decoder SKY già uno strumento per rendere la Tv connessa: è presente il video On Demand, dà la possibilità di registrare sia su disco fisso, sia tramite cellulare se non si è a casa, sia impostando anticipatamente il decoder; inoltre è possibile collegare una Digital Key che permette la visione di tutta la programmazione del DTT.

Al momento il mondo Connected è principalmente free, anche l'offerta SKY. In questo caso significa un vero e proprio cambio di mentalità essendo l'azienda una pay Tv, basata quindi su ricavi da abbonamento e non da raccolta pubblicitaria.

È pur vero che un modello aperto, che dia la possibilità di scelta del palinsesto, ampia interazione con altri utenti, molto facile da utilizzare, idealmente come un pc e che abbia molti contenuti disponibili con qualità soddisfacente dando un'esperienza immediata all'utente finale, potrebbe rivoluzionare il mondo della Tv e in particolare il ruolo dei broadcaster. Se SKY non sarà on board su questa piattaforma (che ipoteticamente si svilupperà nei prossimi anni) rischierà di compromettere la sua posizione. Internet sulle Tv ha un potenziale molto forte, anche se il settore è tutt'altro che delineato.

➤ **Risorse e competenze**

In linea con gli obiettivi di massima visibilità, eccellente qualità e servizio, miglior offerta e incremento del numero di abbonati, SKY per eccellere nel proprio business ha costruito una macchina organizzativa imponente e curata nei minimi dettagli. Negli anni ha sviluppato competenze sia di vendita al consumatore finale, affinando sempre più la costruzione dell'offerta in pacchetti e servizi per avvicinarsi alle esigenze del cliente mantenendo la caratteristica premium del proprio prodotto, sia di acquisto, mettendo in gioco una rete commerciale capace di reperire contenuti e programmi di qualità e in quantità degni dell'offerta SKY; il numero di canali e di programmi di SKY non ha eguali nell'offerta italiana ed è segno distintivo dell'azienda, solo Internet potrebbe offrire una più ampia scelta di contenuti, ma di qualità decisamente più bassa. Un obiettivo dell'azienda è anche offrire la miglior tecnologia, in quanto impatta in gran parte sull'esperienza utente: SKY pone notevole attenzione a questo aspetto, con numerosi tecnici di laboratorio e programmatori.

Le competenze di coordinamento sono da sempre la caratteristica fondamentale del business per un broadcaster, il quale è chiamato ad acquistare e a rivendere sostanzialmente lo stesso prodotto, ma dando valore aggiunto all'utente finale proprio nella coordinazione dei contenuti, nella programmazione e realizzazione del palinsesto, rendendo facilmente accessibile al consumatore la più ampia scelta possibile di contenuti di qualità e di interesse.

Anche all'interno della filiera, nella sua storia SKY ha acquisito forti competenze nelle relazioni sia a monte con i produttori di contenuti, sia a valle con i produttori di hardware. Proprio nei nuovi settori dove la collaborazione fra tutti gli attori della filiera risulta più che mai decisiva, queste competenze potranno supportare SKY nella conquista di maggior potere contrattuale.

Per perseguire inoltre l'obiettivo di massima visibilità e comunicazione verso l'esterno, SKY ha da poco rinnovato il marchio rendendolo più simile a quello delle altre divisioni europee; inoltre la capacità di comunicazione e di profilazione è sicuramente un fattore importante per raggiungere al meglio il cliente con la propria offerta.

Punto di debolezza di SKY, probabilmente, è proprio la sua posizione nel mercato: offrendo un servizio riconosciuto da tutti come top quality, corre il rischio di sminuire e quindi sottovalutare tutte le proposte portate sul mercato dai propri competitor; non a caso, il servizio Mediaset Premium, pur con standard qualitativi assai inferiori e una proposta non così ampia, ha conquistato una rilevante fetta di mercato che ha portato SKY a dover modificare la propria offerta diminuendo i prezzi al pubblico e aumentando la presenza di pubblicità per recuperare gli introiti. Proprio la vendita degli spazi pubblicitari, anch'essi di valore superiore sui canali della pay Tv satellitare in quanto vi è meno affollamento e più profilazione del cliente, può risultare un elemento determinante: sviluppare competenze in tal senso, aumenterebbe la possibilità di successo in caso di ingresso sostanziale in mercati free-to-air, come nel mondo DTT, Connected Tv o Web Tv.

In tutti questi ambiti, è molto importante sapersi differenziare rispetto ai competitor e rispetto all'offerta generalista; bisogna dare motivo all'utente di scegliere una pay Tv e non di accontentarsi della programmazione tradizionale. Serve capacità di intuire i bisogni e le esigenze del cliente che solitamente la Tv generalista non soddisfa.

Infine, guardando alcuni trend che portano la convergenza del web, del mobile e della televisione su un unico device, SKY sta iniziando a pensare a soluzioni per la Tv "anywhere anyhow", ovviamente a pagamento, con modalità di fruizione diverse dal solito. Queste competenze sono già sviluppate, in Inghilterra è già ad esempio possibile il servizio "SKY Anywhere" grazie al quale il cliente può comunicare fino a sei differenti device attraverso i quali vuole ricevere l'offerta satellitare.

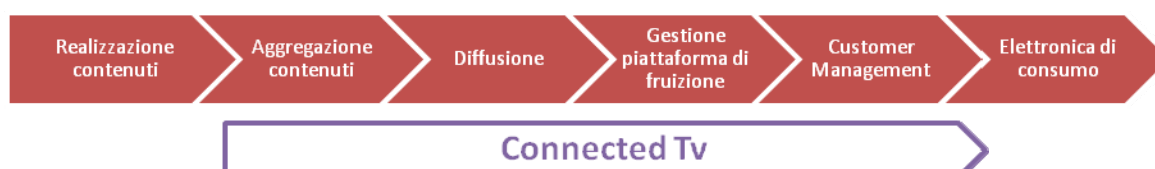
6.2.7 Telecom Italia



Società	Telecom Italia
Sede principale	Milano
Anno di fondazione	1994
Management	Gabriele Galateri di Genola (Presidente) Franco Bernabè (Amministratore Delegato)
Persone intervistate	Paola Liberace (Product Manager Broadband Content)
Partecipanti Politecnico	Prof. Giovanni Toletti Andrea Lamperti Germano Pellegrino Pio Russo
Data intervista	5 novembre 2010

Tabella 24: Informazioni generali dell'incontro con Telecom Italia

➤ Posizionamento nella filiera



<i>Macro attività interessata</i>	<i>Connected Tv</i>	<i>3D Tv</i>
Aggregazione contenuti	L'offerta Telecom Italia aggrega diversi contenuti, sia VoD, sia di Catch-up Tv, sia servizi free	
Diffusione	Telecom Italia veicola i propri servizi attraverso la rete	
Gestione piattaforma di fruizione	Ha sviluppato sia una piattaforma per il device Cubovision, sia una piattaforma widget per le Connected Tv	
Customer Management	Indispensabile per la profilazione dei consumatori e la promozione delle offerte ai clienti (sia già utenti Fastweb che non)	

Tabella 25: Descrizione attività interessate di Telecom Italia

➤ **Storia e informazioni sull'azienda**

Nasce il 27 luglio 1994, attraverso il "Piano di Riassetto del settore delle telecomunicazioni", presentato al Ministro del Tesoro dall'IRI: il riassetto prevede la fusione di cinque società del gruppo IRI-STET operanti nel settore telefonico: SIP, Iritel, Italcable, Telespazio e SIRM. Dalla fusione nasce Telecom Italia. Nel 1995, con una scissione parziale dalla casa madre, nasce TIM (Telecom Italia Mobile).

Sotto la presidenza di Guido Rossi, il 20 ottobre 1997 viene attuata dal governo la privatizzazione della società: dalla vendita del 35,26% del capitale si ricavano circa 26.000 miliardi di lire. La privatizzazione cerca di creare un gruppo di azionisti che siano in grado di farsi carico della gestione della società. A conclusione dell'OPV, però, il gruppo con capofila la famiglia Agnelli riunisce solo il 6,62% delle azioni e si rivela molto fragile.

A partire dal febbraio 1999 la Olivetti controllata da Roberto Colaninno, già nel settore delle telecomunicazioni con Omnitel e Infostrada (queste ultime due cedute in seguito), lancia una offerta pubblica d'acquisto e scambio, riuscendo ad ottenere nel giugno dello stesso anno, il controllo della società, con una quota del 51,02%. A questo punto è Bell, società con sede nel Lussemburgo, a controllare la catena, avendo il controllo di Olivetti con il 22%. All'inizio del 2001, però, nonostante il gruppo Olivetti-Telecom abbia appena ceduto importanti asset, Colaninno con i suoi soci è in grandi difficoltà ed è costretto a passare la mano. Dopo diverse trattative viene trovato un accordo con Tronchetti Provera e Benetton. Per il 23% della Olivetti (posseduto da Bell) i nuovi proprietari di Telecom

Italia pagano 4,175€ per azione, una cifra enorme considerando che le azioni di Olivetti erano quotate solo 2,25€

Dal luglio 2001 Telecom è dunque controllata dalla finanziaria Olimpia, partecipazione di Pirelli (al 60%), Edizione Holding dei Benetton, Banca Intesa e Unicredito Italiano, a cui in seguito si è aggiunta Hopa, una finanziaria bresciana (tramite Holinvest, scatola cinese vuota attraverso la quale Hopa detiene il 3,7% di Telecom Italia). Per accorciare la catena di controllo viene decisa, nel 2003, la fusione della controllante Olivetti con Telecom Italia.

Il 28 aprile 2007 una cordata italo-spagnola composta da Mediobanca, Assicurazioni Generali, Intesa Sanpaolo, Sintonia e Telefónica lancia un'offerta per rilevare la quota di Pirelli in Olimpia creando una nuova società, denominata Telco (patto di controllo), che avrà il controllo del 23% circa di Telecom Italia. Tale offerta è stata accettata dal CdA straordinario tenutosi in tale data. Il 24 ottobre successivo è avvenuto ufficialmente il passaggio da Olimpia a Telco (con 28 condizioni al comportamento di Telefónica). A dicembre, vengono poi nominati come presidente Gabriele Galateri di Genola e come amministratore delegato Franco Bernabè, ex-presidente della compagnia telefonica. Due anni dopo, quasi tutti i soci Telco, ad eccezione di Sintonia, hanno rinnovato per altri tre anni il patto di controllo.

➤ **Settori**

Telecom Italia S.p.A. è la principale azienda italiana di telecomunicazioni che offre in Italia e all'estero servizi di telefonia fissa, telefonia cellulare, telefonia pubblica, telefonia IP, Internet e televisione via cavo (in tecnologia IPTV).

In Italia opera nella telefonia fissa con il marchio Telecom Italia, nella telefonia mobile con il marchio TIM, nell'accesso ad Internet, nella telefonia IP con il marchio Alice e nella televisione via cavo IPTV. Nell'ambito broadcaster su DTT opera con la controllata Telecom Italia Media per i canali La7 e MTV. Ha aderito inoltre alla società Tivù Sat, insieme a Mediaset e Rai, per il mercato satellitare.

Altro marchio di Telecom è Olivetti, azienda operante nel settore dell'information technology.

➤ **Concorrenti**

Telecom Italia nel settore delle telecomunicazioni entra in concorrenza con le altre telco operanti sul territorio italiano (Vodafone, Wind, Fastweb, Tele2 e Tiscali), la maggior parte delle quali offrono anch'esse servizi di telefonia IP e IpTv. Nell'ultimo periodo, sia Telecom Italia che Vodafone hanno lanciato un'offerta di Over the Top Tv. Anche Fastweb sta cambiando la propria strategia, svincolandosi dal mondo di nicchia dell'IpTv con il nuovo servizio Chili.

➤ **Obiettivi e strategia**

Nata alla fine del 2009, l'area di Broadband Content, trasversale tra consumer e business, si occupa della fornitura di servizi tv su banda larga per il mercato consumer. Gli obiettivi di business dell'area Broadband Content non sono legati direttamente alla banda larga ma ai servizi audiovisivi e più in generale a valore aggiunto su banda larga.

Per l'area è importante l'apporto della parte funzione Technology per quanto riguarda i processi editoriali, gestiti attraverso il sistema denominato Multimedia Management (nato inizialmente per gestire l'offerta IpTv, che oggi governa i processi editoriali di tutte le piattaforme broadband). L'apertura di una nuova area apposita di Broadband Content dimostra come l'azienda creda in questi progetto in maniera forte.

Il prodotto su cui l'area si sta concentrando è Cubovision, da affiancare all'IPTV di Telecom Italia (ex Alice Home Tv). Il progetto non comprende solo l'offerta device, ma vuole posizionarsi come un unico brand che racchiuda al suo interno una suite di servizi basati sulla proposta over the top. L'obiettivo infatti è quello di raggruppare sotto l'unico brand Cubovision una serie di prodotti e servizi su banda larga (non necessariamente garantita) fissa e mobile che vanno dal media center Cubovision (device fisico) alla Cubovision Connected Tv (erogata attraverso il widget su integrato su televisori connected Samsung), dal portale Cubovision Web Tv fino alla IpTv, dalla Tv su dispositivi mobili (smartphone e a breve tablet) a quella su set-top-box digitale terrestre "bollino gold" (con standard MHP). Telecom Italia guarda inoltre con interesse a tutti quei dispositivi di elettronica di consumo abilitati alla trasmissione Tv.

In particolare, Telecom Italia vuole infatti presidiare la maggioranza se non addirittura la totalità dei dispositivi con bollino gold DGTVi per l'erogazione dei contenuti televisivi su banda larga, attraverso la fornitura di contenuti sia free che pay (quest'ultimi con maggiore importanza) su web (unendo in un unico sito l'intera offerta e con prodotti ad hoc) e in particolare sull'over the top Tv, dando grandissima importanza ai servizi di catch-up Tv; infatti sono ovviamente previste collaborazioni con La7, per l'integrazione di la7.tv su tutte le piattaforme della suite Cubovision, ed MTV.

La strategia è quella di puntare sull'offerta pay con modelli in abbonamento (SVoD, Subscription Video on Demand) o in pay-per-view (VoD), in quanto la raccolta di pubblicità su questi tipi di device sono alquanto incerti e dipenderanno dalla maturazione del concetto di Tv online, decisamente diverso dal pensiero della semplice Internet sul televisore di casa.

➤ **Posizionamento nel mercato Connected Tv**

Cubovision è stato il primo device che ha offerto una proposta di over the top Tv in Italia. La prima uscita sul mercato è avvenuta alla fine nel 2009, quando è stato consegnato a blogger ed altri sperimentatori per testarlo. A breve, dovrebbe tornare sul mercato una nuova versione hardware; nel frattempo con lo stesso marchio è stato lanciato un widget sulla piattaforma di Connected Tv dei televisori Samsung. L'approccio che Telecom segue è perciò sia hardware che software (un asset fondamentale è la rete e i suoi servizi: Content Delivery Network, Servizi di Assurance, Billing), sia multiplatforma (anche su

mobile) che multicanale, cioè cercherà di fornire servizi su tutte le piattaforme e sui decoder con bollino gold tramite l'MHP. Una serie di servizi ad hoc riguarderà i dispositivi portatili come gli smartphone e tablet. L'infrastruttura a disposizione non dovrebbe creare problemi a servizi come l'alta definizione HD ed il 3D (infatti Telecom grazie alle sue capabilities di rete è stata la prima a lanciare lo streaming 3D).

In particolare merita di essere sottolineato l'accordo tra Telecom e Samsung per il widget "Cubovision" inserito nella piattaforma Internet@Tv dell'azienda coreana, che permette a Telecom di arrivare ai consumatori evitando il passaggio intermedio attraverso i broadcaster in ottica over the top. Quindi un elemento distintivo di Telecom e di questo servizio è proprio la distribuzione point to point e l'elevata disponibilità di contenuti on demand (rispetto ai broadcaster tradizionali). Al momento inoltre Cubovision è l'unica offerta widget che propone il VoD in Italia.

Per quanto riguarda il mondo Connected Tv, è alquanto inverosimile che la fornitura di contenuti sia effettuata in esclusiva ai vari player. Non a caso, la stessa offerta Telecom non vuole fermarsi ai prodotti Samsung ma ha intenzione di raggiungere anche le altre piattaforme, nonché continuare la sua proposta diretta tramite il device e la Web Tv sul sito Internet.

Il prodotto proposto da Telecom è molto all'avanguardia: proprio per questo, però, c'è il rischio che il cliente non capisca il valore dell'offerta; bisogna quindi facilitare la fruizione ed avvicinare l'esperienza alle esigenze del cliente, allargando ad esempio i servizi a mondi differenti dal semplice video, come gaming, gambling, T-commerce e nel futuro non lontano anche la domotica ed il T-banking.

Dal lato consumer, Telecom Italia intende valorizzare l'asset della personalizzazione e della focalizzazione dei contenuti per il cliente con un approccio graduale, non lesivo per il business e confusionario per il cliente, puntando su un canone mensile minimo (circa 3€) per l'accesso a vari contenuti base, favorendo poi l'acquisto di pacchetti con contenuti tematici, maggiormente personalizzati rispetto all'offerta attuale dai competitor, nella quale prevale una logica generalista, estranea all'esperienza che il brand Cubovision vuole dare.

➤ **Risorse e competenze**

A livello di risorse è importante l'apporto della parte editoriale dell'azienda e della funzione Technology per quanto riguarda il Multimedia Management nato inizialmente per gestire l'offerta IPTV. L'apertura di una nuova area apposita di Broadband Content fa vedere come l'azienda creda in questi progetto in maniera forte.

Un'importante competenza che Telecom Italia ha già in possesso tramite Telecom Italia Media è la presenza sul mercato di acquisto dei contenuti; questa controllata, dovendo acquisire i contenuti per La7 e MTV, riesce benissimo a soddisfare le richieste per i nuovi progetti dell'intera suite Cubovision. La possibilità di riproporre ad esempio parte della programmazione di questi due canali in modalità catch-up Tv è un vantaggio rispetto ad altri player che invece potrebbero avere difficoltà nell'acquisizione di contenuti.

La vera forza che Telecom Italia pensa di mettere in gioco, più che lo sviluppo di nuove competenze, consiste nell'inedita unione di capacità già presenti all'interno

dell'organizzazione, da quelle dei mercati tradizionali in cui Telecom Italia ha sempre operato (sia per la telefonia fissa che mobile) a quelle televisive, da quelle tecnologiche di rete a quelle editoriali e di publishing.

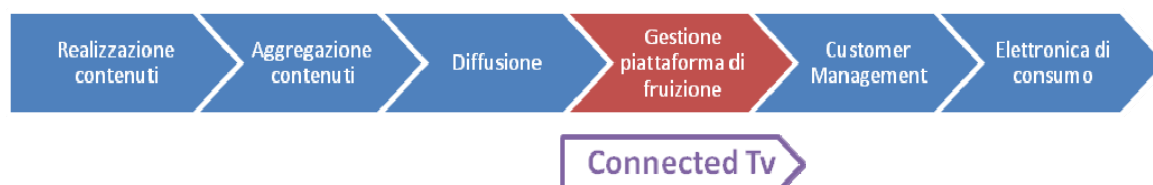
6.2.8 TVBLOB



Società	TVBLOB
Sede principale	Milano
Anno di fondazione	2003
Management	Fabrizio Caffarelli (Fondatore e CEO) Pancrazio Auteri (Co-fondatore e CTO)
Persone intervistate	Fabrizio Caffarelli (Fondatore e CEO) Pancrazio Auteri (Co-fondatore e CTO)
Partecipanti Politecnico	Andrea Lamperti
Data intervista	28 settembre 2010

Tabella 26: Informazioni generali dell'incontro con TVBLOB

➤ Posizionamento nella filiera



<i>Macro attività interessata</i>	<i>Connected Tv</i>	<i>3D Tv</i>
Gestione piattaforma di fruizione	TVBLOB sviluppa un software per la gestione di contenuti attraverso una piattaforma completamente aperta	

Tabella 27: Descrizione attività interessate di TVBLOB

➤ **Storia e informazioni sull'azienda**

TVBLOB è un'azienda italiana che ha sviluppato un nuovo sistema che consente il video streaming con qualità televisiva via Internet. L'impresa è nata sette anni fa per iniziativa di Fabrizio Caffarelli, che ha pensato di dare vita ad una nuova piattaforma in grado di sfruttare davvero le potenzialità della banda larga.

Punto centrale della strategia di TVBLOB è trasformare un normale televisore in un device multifunzionale che consenta di ricevere trasmissioni in DTT e protocollo IP, per qualsiasi contenuto in più formati, di interagire con il mezzo televisivo e di partecipare alle trasmissioni in tempo reale o di sfruttare le possibilità della telepresenza in video. Una Tv che integra il Pc e che quindi ne amplifica la potenza, facendo leva sul potere delle immagini video.

La BLOBbox è il prodotto di punta dell'azienda e la piattaforma per la visione di film, telefilm, video, partite, concerti, ma anche per registrare programmi o eventi live e realizzare il proprio palinsesto personale da guardare quando si vuole, costituito dal meglio della televisione in tutte le sue declinazioni. Una scatola che consente di integrare Web e televisione, con cui sostituire, volendo, anche i decoder per il digitale terrestre. Ci sono diversi servizi di streaming video, di condivisione P2P, di registrazione programmi e contenuti, di video comunicazione e molto altro, comprese tutte le funzionalità della Over The Top che partecipano alla creazione di una forte user experience. Una Tv a misura di consumatore, tutta qualità, interazione, multifunzionalità e in grado di condividere contenuti con amici e familiari, anche a distanza.

➤ **Settori**

L'azienda TVBLOB si focalizza esclusivamente sulle Tv connesse e sulla possibilità di fruizione di contenuti di qualsiasi natura da parte dell'utente finale sull'apparecchio televisivo.

➤ **Concorrenti**

Non esistono al momento sviluppatori software che presentano sul mercato un'offerta o una soluzione simile a quella di TVBLOB. Il prodotto BLOBbox è disponibile per tutti i fabbricanti hardware che vorranno implementarlo nei loro device: in questo modo, entra

in competizione con le proposte widget dei aziende produttrici di televisori e con tutti i dispositivi che convogliano sullo schermo televisivo il mondo web. Lo scenario è ancora molto confuso, la scommessa è quella di presentare una piattaforma completamente aperta con cui fornire un'esperienza più completa rispetto alle offerte "walled garden" delle proposte IPTV e widget.

➤ **Obiettivi e strategia**

Per poter vedere la vera rivoluzione serve che qualche produttore di contenuti faccia un format o una serie interattiva di successo e tutti gli altri player seguiranno a ruota. Bisogna "aprire" il mercato. È da sette anni che TVBLOB aspetta il momento in cui finalmente il mercato delle Tv connesse esplosa; da sette anni tuttavia in TVBLOB si lavora come se l'esplosione fosse già avvenuta, da sempre. La focalizzazione dei principali broadcaster è tutta sul contenuto; TVBLOB propone molto di più: portare il mondo web sul televisore. Per questo ha sviluppato il suo modello di business intorno al prodotto software che continua a migliorare. Un po' ricalcando la scia di Windows con i PC, l'azienda italiana ha deciso di non eseguire un software su commessa, eseguendo le richieste dei propri clienti diretti, ma al contrario di sviluppare un prodotto nel miglior modo possibile, pensando direttamente all'utente finale e di licenziarlo ai fabbricanti hardware così come è stato ideato. Al momento, BLOBbox esce sul mercato con i marchi Telsey e Telesystem, ma l'obiettivo è quello di poter avere un giorno non troppo lontano decine di brand che portino sugli scaffali retail il prodotto TVBLOB, anche con più modelli differenti. Alla fine, infatti vincerà la competizione chi avrà la base installata più grande all'interno dei salotti delle case italiane.

Sulla carta, TVBLOB ha un qualcosa in più: non è proprietario, non è chiuso, non è "walled garden", quindi è potenzialmente di tutti. Il modello di business "aperto" consente infatti a chiunque di portare la propria proposta di contenuti e/o servizi direttamente sul televisore di casa, cercando di far accedere l'utente finale a tutto ciò che vuole vedere e far accedere chi fa business a tutto ciò con cui può fare business. La diversità sta nell'approccio, differente rispetto ad altri competitor: TVBLOB punta all'aggregazione di tecnologie in un prodotto con un'esperienza utente ben precisa, per rendere il prodotto un bene di valore per il consumatore finale e non solo per il produttore hardware.

Proprio per questo si può racchiudere la mission di TVBLOB in tre punti: creare il miglior elettrodomestico possibile, realizzare strumenti di discovery di contenuti e abilitare la miglior piattaforma di applicazioni facile da utilizzare per l'utente finale.

➤ **Posizionamento nel mercato Connected Tv**

Al momento, nessuno al mondo sente l'esigenza di avere una tv connessa, è una spinta portata dalla tecnologia, che però può comunque rivoluzionare il mercato televisivo. Tuttavia, nessuno compra ancora un televisore per il fatto che disponga della connessione alla rete: i parametri di scelta sono altri. Il posizionamento di TVBLOB è chiaro: con un set-top box dal costo molto inferiore rispetto ad un Tv di nuova generazione, l'obiettivo è

anche la copertura di tutti i televisori di vecchia generazione (senza quindi dover costringere il consumatore ad una spesa elevata per il cambio dell'apparecchio) e soddisfare in tal modo anche le esigenze di chi vuole una piena esperienza di connessione dalla Tv, scegliendo l'apparecchio Tv secondo i criteri classici di qualità dell'immagine e di estetica, non di contenuti. Non si punta dunque al solo "rimpiazzo", ma teoricamente sui 45 milioni di televisori presenti in tutta Italia. L'apparecchio BLOBbox costa meno di 200 euro con un ciclo di vita ipotizzato pari a circa due anni, a seconda degli sviluppi tecnologici futuri. Questo anche per riportare al suo "ruolo originario" il televisore, oggetto assai più costoso e che l'utente vorrebbe cambiare il meno possibile: la strategia è dunque quella di convincere gli utenti a preferire un cambiamento del decoder ogni due anni con una piccola spesa piuttosto che cambiare il televisore.

La BLOBbox può registrare (presenta infatti due tuner), svolge tutte le funzioni di un normale media center agganciandosi al computer di casa ed è una piattaforma aperta, nella quale chiunque (non solo player ma anche utenti finali) può facilmente creare un'applicazione raggiungibile attraverso una URL che poi potrà essere visualizzata da chiunque, esattamente come in Internet. Per questo, TVBLOB mette a disposizione un toolkit per la costruzione di un sito, pubblicarlo e renderlo disponibile a tutti senza dover contattare l'impresa stessa.

L'accesso a più Content Provider dà la possibilità ai consumatori di poter scegliere veramente ciò che vogliono vedere. Inoltre la vera rivoluzione potrebbe arrivare anche solo grazie alla riallocazione dei palinsesti. In tal caso con questo prodotto, non si accedrebbe più al flusso normale, ma ogni programma avrebbe la sua applicazione. Il palinsesto sarebbe sempre disponibile in qualsiasi momento; ora in una settimana le Tv nazionali trasmettono oltre 240 film e 1400 episodi di serie. Con l'ottica Catch-up Tv non avrà quasi più senso parlare di palinsesto tradizionale "a flusso": ogni utente potrà scegliere quale contenuto vedere, quando vederlo e in che modo; fondamentale è la possibilità di scorrere nel contenuto, fermarlo, avanzare e procedere, segnalarlo a qualcun altro e addirittura inserire dei bookmarks per poter individuare successivamente un punto saliente del video.

Se il prodotto avrà successo, allora anche il mondo pay si allargherà guadagnandosi una posizione importante, favorendo ad esempio la vendita di contenuti video stile Blockbuster, direttamente online pronti da visualizzare sullo schermo Tv. Al momento i costi di pay-per-view di film on demand sono alti anche per le richieste degli operatori dei sistemi di pagamento, basati su una parte fissa (perfino oltre 30 centesimi a transazione) e una percentuale intorno al 2%; TVBLOB ha invece stipulato un accordo con la sola parte variabile del 2%. Questo potrà portare ad un abbassamento ulteriore dei prezzi nelle offerte pay.

La BLOBbox, a detta dei fondatori, porterà nelle case degli italiani la vera OTT Tv, permettendo agli stessi produttori di non vendere più i loro contenuti ai broadcaster, ma presentarsi direttamente all'utente con le loro programmazioni e riscuotere loro stessi la raccolta pubblicitaria. I broadcaster, che ad oggi hanno ancora un vantaggio enorme, rischiano di veder traballare il sistema che li ha resi leader e focus companies di tutta la filiera.

All'interno del mondo TVBLOB trova spazio l'applicazione di Streamit, il più grande aggregatore italiano di programmazioni lineari puramente su Internet, che veicola al momento più di 120 canali inediti (numero in crescita) di tv locali, cortometraggi, sport minori, cartoni, cinema, festival, rubriche, religione, politica, documentari, tv aziendali... Ad esempio, attraverso questa piattaforma Adnkronos cura 8 canali di informazione. Streamit non è un editore, ma semplicemente un contenitore che vende spazio ad altri editori che vogliono accedere alla piattaforma televisiva del grande pubblico, attraverso TVBLOB.

Anche Youtube è presente sulla BLOBbox; la società di Google di video online sta passando gradualmente ai contenuti HD anche per favorire il passaggio allo schermo televisivo. Al momento, i video corti e immediati risultano la prima alternativa di intrattenimento, in particolare nel mondo giovanile, in mancanza di contenuti di interesse nel normale flusso televisivo.

Non sono presenti solo video: sono a disposizione dell'utente più di trentasei mila Web radio, pagine meteo (centro Epon meteo), televendite, pubblicità; la Tv in questo modo risulta molto più sociale e familiare. A differenza infatti del Pc, l'utilizzo della televisione per alcuni servizi risulta molto più interattiva, coinvolgendo non solo l'individuo ma tutta la famiglia. Anche i blog, dal Pc alla Tv, sono riadattati, utilizzando sempre il linguaggio html, allo schermo televisivo. Nel passaggio dal mondo Pc alla televisione, cambia anche l'atteggiamento dell'utente finale nei confronti dei sistemi di pagamento: mentre al momento in Italia l'eCommerce sul web non decolla, potrebbe avere un'evoluzione assai diversa e assai più positiva l'esperienza dello shopping digitale attraverso lo schermo televisivo, proprio sfruttando la possibilità che la Tv allarghi la decisione a tutti i membri della famiglia e non solo a chi sta davanti al computer.

Anche la pubblicità continua attraverso la piattaforma BLOBbox ad essere un elemento importante della filiera televisiva: per avere una maggior efficacia dei messaggi pubblicitari, esiste un canale di ritorno per le informazioni di scelta degli utenti, il quale raccoglie i dati di utilizzo e dei gusti del consumatore, profilando i clienti stessi; inoltre viene permesso ai possessori dei contenuti registrati dagli utenti di sostituire la pubblicità con spot nuovi e aggiornati. La BLOBbox potrebbe avere anche un ruolo importante nei meccanismi di rilevazione dell'audience, in quanto non servirebbe più affidarsi ad un solo panel di elementi come attualmente avviene con la società Auditel. In questo caso, si avrebbe facilmente, con una profondità di dato al singolo utente e in qualsiasi istante, la reale ripartizione dell'ascolto televisivo, non solo dei canali registrati dalla società, ma di tutti quelli accessibili alla piattaforma. Una più precisa rilevazione dei dati di audience favorirebbe una distribuzione equa degli introiti pubblicitari.

Per gli intervistati, invece, il mondo 3D risulta solo una "moda" passeggera, lontana da masse critiche che rendano interessante il settore o la creazione di contenuti per i pochi clienti; potrebbe invece dare un valore aggiuntivo e quindi avere successo per il mondo videogiochi. Pur occupando poca banda aggiuntiva rispetto ad un canale full HD, al momento TVBLOB non è interessata a questo settore, non escludendo però un suo ingresso nel caso che il mercato cresca e che gli utenti richiedano maggiormente quel tipo di prodotto.

➤ Risorse e competenze

Le risorse umane principali di TVBLOB sono 30 programmatori, che per una piccola impresa rappresentano comunque una già corposa componente. Le competenze software sviluppate nell'arco dei sette anni di sviluppo, infatti, hanno portato alla creazione di una tecnologia molto complessa, non facilmente replicabile.

La BLOBbox è multitasking, il software è sviluppato in maniera orizzontale; queste caratteristiche, oltre ad essere soluzioni per l'azienda, sono richieste che TVBLOB ha intercettato non tanto dai suoi clienti diretti, quanto direttamente dagli utilizzatori finali del prodotto, dai consumatori. La capacità di intuire e trasformare in funzionalità le esigenze dei clienti e portare sullo schermo prodotti che l'utente impari facilmente e altrettanto facilmente utilizzi è fondamentale per gli sviluppatori della BLOBbox.

Come abbiamo detto, poi, TVBLOB non vende direttamente sul mercato retail, ma si affida ad alcuni fabbricatori a cui vende il proprio software e insieme a loro raggiunge il mercato. Risultando determinante nella competizione del futuro prossimo la base installata (chi avrà il maggior numero di dispositivi nelle case degli utenti diventerà automaticamente lo standard di riferimento), è necessario essere capaci di raggiungere al meglio il mercato dell'utente finale, in particolare gli scaffali dei negozi. Per TVBLOB questo si tramuta nella capacità di collaborazione con partner che abbiano un facile accesso al mercato: ciò è avvenuto con Telesystem, che vende i propri prodotti attraverso le grandi catene di distribuzione di elettronica, mentre non è successo con Telsey, che ha venduto il decoder solo online con numeri abbastanza contenuti.

TVBLOB non vende oggetti, ma è coinvolto in prima persona nella creazione del prodotto. L'azienda è chiamata naturalmente a far evolvere l'apparecchio, a differenza degli altri player che non sostengono alcun costo post-vendita. TVBLOB vuole infatti offrire un prodotto sempre al passo coi tempi e questo è possibile solo attraverso la ricerca di un miglioramento continuo (impatto sulla cultura, sull'organizzazione e sulle routine lavorative, nonché sulla scelta degli investimenti).

Il software BLOBbox è un prodotto per certi versi rivoluzionario: arrivando sul mercato, pur con collaborazioni importanti come Telesystem, senza un vero e proprio brand di spicco, potrà avere alcune difficoltà nella comunicazione agli utenti finali, sia in termini di visibilità sia per quanto riguarda la spiegazione di tutte le nuove funzionalità e opzioni che il cliente può usufruire. Serve dunque un rapido sviluppo di capacità comunicative e del brand aziendale.

Infine TVBLOB ha a che fare con i Service Provider che per loro natura devono essere su tutti i device possibili; nel caso che le quote di mercato inizino a diventare interessanti, sicuramente essi confluiranno sulla piattaforma: servono capacità di mediazione e competenze di vendita che sfruttino questo potere contrattuale nei confronti dei fornitori di servizi.

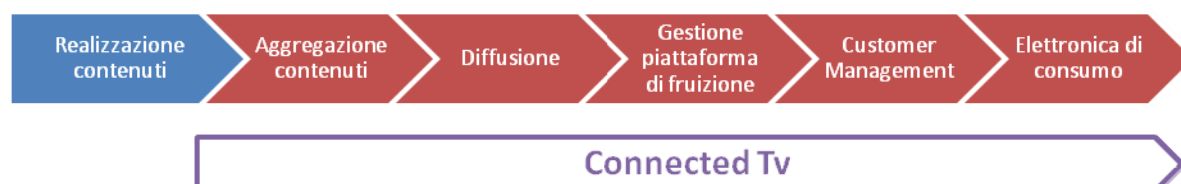
6.2.9 Vodafone



Società	Vodafone Italia
Sede principale	Ivrea (Torino)
Anno di fondazione	1978
Management	Pietro Guindani (Presidente CdA) Paolo Bertoluzzo (Amministratore Delegato)
Persone intervistate	Fabiana Alcaino, (Tv Connect & Connected Home Manager) Alessio Vannuccini (Senior Product Manager - Marketing @Home)
Partecipanti Politecnico	Prof. Giovanni Toletti Germano Pellegrino Pio Russo
Data intervista	18 novembre 2010

Tabella 28: Informazioni generali dell'incontro con Vodafone

➤ Posizionamento nella filiera



<i>Macro attività interessata</i>	<i>Connected Tv</i>	<i>3D Tv</i>
Aggregazione contenuti	Vodafone aggrega contenuti di vario genere offrendoli a tutte le piattaforme fra cui la Tv Connect	
Diffusione	Asset principale di Vodafone è la rete ADSL attraverso la quale trasmette i suoi servizi	
Gestione piattaforma di fruizione	Vodafone gestisce anche la piattaforma in cui l'utente accede ai contenuti	
Customer Management	La raccolta di informazioni della propria base clienti è molto importante per tutte le offerte Vodafone	
Elettronica di consumo	Pur rimanendo una società di servizi, Vodafone fornisce il set-top box per la fruizione della Tv Connect essendo uno dei primi player ad uscire sul mercato	

Tabella 29: Descrizione attività interessate di Vodafone

➤ **Storia e informazioni sull'azienda**

La storia di Vodafone Italia nasce da un'idea imprenditoriale di Carlo De Benedetti ed Elserino Piol che ha portato, con una compagine azionaria molto diversa da quella di oggi, ad aggiudicarsi nel 1994 la prima gara in Italia per una licenza nel settore delle telecomunicazioni mobili. L'apertura del mercato delle telecomunicazioni e la consapevolezza della maggiore redditività del business mobile rispetto al fisso, portarono nel dicembre del 1995 al lancio commerciale di Omnitel, prima alternativa al monopolio nelle telecomunicazioni in Italia. Il lancio non fu esente da rischi, ma i primi successi commerciali del 1996 e poi del 1997 misero le ali alla convinzione di aver intrapreso il giusto percorso.

A parte le tante innovazioni proposte al mercato, molte furono le novità di gestione sulle quali si è basata la partenza delle attività. Venne creata una realtà imprenditoriale probabilmente inusuale nel panorama industriale del tempo, al centro della quale venne posto il cliente. Il primo claim di Omnitel fu infatti, "Vi diamo ascolto", certi di proporre al mercato un valore fino a quel momento disatteso.

La crescita di Omnitel fu segnata da alcune fondamentali innovazioni che, in due anni, portarono l'Italia al primo posto in Europa per diffusione del servizio, con elevati standard di qualità.

Nell'aprile 2000 Omnitel è entrata a far parte del Gruppo Vodafone, il più grande Gruppo di telecomunicazioni mobili al mondo, presente ad oggi in 27 Paesi e 5 continenti. Il 27 maggio 2002 Omnitel Vodafone diventa Vodafone Omnitel. Il cambiamento di logo e denominazione sociale hanno sottolineato la sempre maggiore integrazione con il Gruppo Vodafone, l'azionista di riferimento, non solo in termini di mission e valori, ma anche di immagine e comunicazione.

Il processo di avvicinamento al marchio Vodafone, iniziato nel 2001, si è concluso il 12 maggio del 2003 con il passaggio al brand Vodafone anche per l'Italia. Dopo dieci anni di presenza sul mercato, Vodafone Italia è oggi una delle più importanti realtà aziendali del nostro Paese e uno dei successi imprenditoriali dell'ultimo decennio, oltre a uno dei più interessanti ambienti di lavoro.

➤ **Settori**

Il settore in cui Vodafone è direttamente coinvolta è ovviamente quello delle telecomunicazioni, offrendo infatti servizi di telefonia, trasmissione dati e accesso ad Internet. Con il prodotto Tv Connect entra in un settore nuovo in cui vuole offrire però un servizio simile a ciò che già offre su altre piattaforme (principalmente cellulari e web).

➤ **Concorrenti**

I principali concorrenti sono le aziende Telco italiane, in particolare Telecom, Fastweb e Wind. Con il prodotto Tv Connect entra anche in competizione con i produttori di device che propongono contenuti già installati nel televisore (Samsung, Sony, Panasonic, ecc.) o con altri player che vogliono presentarsi sul mercato con un prodotto simile (Apple con la iTv, Telecom con Cubovision, TVBLOB con l'Hybrid BLOBbox).

➤ **Obiettivi e strategia**

Da quest'anno, Vodafone ha deciso di inserirsi nel mercato delle Tv connesse, creando appositamente la divisione video connected home e sfruttando opportunisticamente alcune situazioni come il passaggio al DTT e lo switch-off, che costringeranno gli italiani a dotarsi di set-top box oppure a dover cambiare il proprio televisore.

Tv Connect è il primo prodotto nato per posizionarsi in questo settore. All'interno dell'intera strategia aziendale, questo nuovo oggetto si inserisce in un'ottica multiplatforma: Vodafone rimane sempre una società che offre servizi e vuole che possano essere usufruiti su tutte le piattaforme, indipendentemente dal device. In futuro, ci saranno anche le stesse modalità di pagamento. I servizi offerti attraverso la rete ADSL integrano l'esperienza televisiva degli utenti, rendendo più immediata la fruizione delle notizie senza l'utilizzo di altri device oltre lo schermo Tv. Vodafone vuole proporsi come provider di servizi per la gestione digitale della casa; l'accoppiata Vodafone Station e Tv Connect è un primo passo verso questo obiettivo.

➤ **Posizionamento nel mercato Connected Tv**

L'offerta attuale è ancora in piena evoluzione; la Tv Connect è stato principalmente un modo per entrare in questo mercato.

Il prodotto si compone principalmente di tre "anime". La prima: il dispositivo è un decoder HD per il digitale terrestre e può accedere anche ai canali a pagamento con la sola aggiunta di un dispositivo CAM esterno; offre la possibilità al cliente di fare time shifting (spostarsi all'interno del contenuto) e di registrare su memoria esterna (chiavetta o hard disk) direttamente, programmando tramite EPG (integrata), oppure impostando l'orario (si comporta in tutti i sensi come un registratore digitale). Non ha un hard disk interno, sia per poter offrire il prodotto sul mercato ad un prezzo più basso, sia per le esigenze del cliente che registrando su una memoria portatile può rivedersi il contenuto salvato su un altro device qualsiasi.

Secondo, la Tv Connect è un media center DLNA che, attraverso Vodafone Station, permette la fruizione di tutti i contenuti presenti sul PC sullo schermo del televisore (video, foto, musica) in Wi-Fi attraverso chiavetta USB o via cavo ethernet. Vuole fornire quindi un accesso veloce a questi contenuti direttamente dal salotto.

Ultimo punto, il prodotto offerto da Vodafone interagisce con la rete Internet, anche se questo settore è ancora in evoluzione. In questa parte del servizio, Vodafone si comporta come un fornitore ed aggregatore di servizi: mette insieme contenuti di altri content provider, o contenuti che però già distribuisce su altre piattaforme. L'obiettivo è quello di fornire sempre di più servizi basati su Internet e sulle potenzialità del Web, mettendo a disposizione una piattaforma nella quale gli editori possano offrire la loro parte video. Al momento si pensa ad un'offerta con un modello freemium.

La particolarità e la novità di questo tipo di prodotto porta con sé dei rischi e delle valutazioni. La navigazione in Internet non potrà avvenire attraverso un telecomando, non c'è futuro per questo tipo di soluzioni. Inoltre navigare sulla rete è molto personale, poco sociale, per essere fatto in Tv. Al momento i clienti preferiscono adoperare contemporaneamente più device, rispetto alla fruizione su un'unica piattaforma. Il vero valore aggiunto dell'offerta Vodafone sta nell'ADSL: per questa tipologia di servizi c'è bisogno di molta banda.

➤ **Risorse e competenze**

Molto importante per avere un buon successo è ottenere la possibilità di trasmettere i palinsesti dei principali broadcaster sotto forma di Catch-up Tv. Per far ciò, serve stabilire una stretta collaborazione e una forte relazione con gli stessi broadcaster, e in generale con tutti gli attori della filiera. In questo può aiutare molto sia l'affidabilità del brand Vodafone, marchio a conoscenza internazionale, sia il fatto di essere gli unici (o comunque fra i primi) ad offrire sul mercato un prodotto di questo genere.

Altro punto di forza dell'organizzazione, è la capillare rete di vendita in tutto il territorio Vodafone One. Per la forza vendita sarà tuttavia più facile spiegare le potenzialità dell'offerta quando sullo scenario saranno presenti anche altri attori e il mondo delle Connected Tv non sarà solamente una nicchia per precursori e innovatori.

Le grandi potenzialità che il Web offre, permettono alla proposta di Vodafone di offrire anche l'accesso ai social network, se non altro per quanto riguarda la parte video.

Come abbiamo già detto, il brand assume ancora un'importanza fondamentale nello scenario competitivo; per questo l'azienda sta attuando una politica che prevede la partecipazione solo ad alcuni partner riconosciuti sul mercato come marchi affidabili (ad esempio RCS, deAgostini, ecc.).

È un ulteriore vantaggio la possibilità di uscire sul mercato con un oggetto a basso prezzo, rispetto alle offerte delle case produttrici di hardware, che integra il televisore di servizi aggiuntivi come una Connected Tv.

Un asset importante per Vodafone è poi la rete fisica; inoltre il prodotto viene inserito in forte correlazione con un altro oggetto Vodafone (Vodafone Station), permettendo un facile ampliamento dei servizi per i clienti che già possiedono questo dispositivo, primo passo verso una totale esperienza di Connected Home.

6.2.10 Altre aziende intervistate



Società	Einstein Multimedia
Persone intervistate	Andrea Olcese (Amministratore Delegato)
Partecipanti Politecnico	Andrea Lamperti
Data intervista	27 settembre 2010 (telefonica)
Posizione nella filiera	

Tabella 30: Informazioni generali dell'incontro con Einstein Multimedia

Einstein Multimedia è un'azienda che opera nel mercato della realizzazione di format televisivi, nata come Software House per il mondo audiovisivo nel 1994. Oggi vanta cinque divisioni: Einstein Smart per l'ideazione del contenuto; Einstein Fiction, che sviluppa e produce serie di telefilm per tutto il panorama europeo; Einstein Eventi e Comunicazione, che segue, progetta e produce eventi di comunicazione anche a livello globale; Einstein Next Media, per la realizzazione di format e contenuti per il mondo mobile, interattivo e per le Tv di nuova generazione; l'ultima nata MiShell che studia nuovi modelli innovativi di navigazione e di fruizione dei contenuti attraverso i nuovi media, sviluppando anche applicazioni multiplatforma per Tv, cellulari e Internet.

All'interno dell'azienda, la fruizione di contenuti video viene vista in quattro macro-situazioni: esperienza cinematografica; attraverso iPhone, iPad e tablet; attraverso il computer; esperienza di Sofa-Tv. In questi contesti, secondo l'azienda, il 3D non può ricoprire una posizione interessante, aggiungendo valore per il cliente solo nella visione al cinema di un contenuto tridimensionale ben fatto, ma si tratta solo di una quota altamente targettizzata. Inoltre gli alti costi frenano l'espansione sul mercato finale. Anche per quanto riguarda il mondo Connected Tv, widget e applicazioni sono ancora ad uno stadio iniziale e offrono allo spettatore poco più di un "televideo evoluto". Le imprese che producono hardware stanno semplicemente sfruttando la moda del momento per poter vendere nuovi apparecchi con tecnologie innovative. Ma senza una reale base installata e un radicale cambio di mentalità, le case produttrici non inizieranno a creare contenuti interessanti né per le opportunità OTT né per il mondo tridimensionale. Nonostante questo scetticismo, l'azienda opera nei nuovi settori (basti guardare alle divisioni Next Media e MiShell), anche se solamente come presidio del mercato. Le vere nuove sfide di questi mondi sono: la valorizzazione della pubblicità sui nuovi device e nei nuovi tipi di contenuti (applicazioni, widget, ecc.); lo sviluppo di competenze di comunicazione sempre più forti, il brand risulta molto determinante; la capacità di offrire esattamente ciò che il cliente vuole, grazie alla sempre più alta possibilità di proporre un contenuto altamente segmentato; il contenimento nei costi, in quanto l'allargamento dell'offerta nel

mondo DTT e di un ipotetico mondo OTT ha portato ad una più ampia distribuzione degli introiti pubblicitari, abbassando il budget dei broadcaster per l'acquisto di nuovi format e contenuti: riuscire quindi a sviluppare prodotti di qualità a costi inferiori, avvicinando i prezzi alle produzioni di contenuti per il Web rispetto a quelli dell'industria televisiva tradizionale, è una competenza chiave per il successo nei prossimi anni.




Società	MSN Italia
Persone intervistate	Paolo Andreotti (Executive Producer)
Partecipanti Politecnico	Andrea Lamperti
Data intervista	4 ottobre 2010
Posizione nella filiera	

Tabella 31: Informazioni generali dell'incontro con MSN Italia

MSN Italia è il mondo online di Microsoft nel mercato italiano. MSN è uno dei principali provider di contenuti e servizi Internet. Propone sul suo portale un'ampia scelta di news, approfondimenti, intrattenimenti, servizi di shopping e giochi online; offre anche servizi di comunicazione (email, messaggi istantanei, chat). Il suo servizio di streaming video è uno dei più completi di tutta la rete.

MSN punta ad un contenuto di qualità per differenziarsi dalle altre offerte e per ottenere maggiori introiti dalla pubblicità in quanto legata ad un bene di qualità e di valore. Il modello di business infatti è legato alla raccolta pubblicitaria.

Il modello di business però è destinato a cambiare: nei giro dei prossimi cinque anni il panorama Web sarà completamente diverso, con uno scenario nel quale il cloud computing sarà la novità principale e rivoluzionaria. Inoltre, l'entrata di nuovi player (Google, Apple, WMWare, ecc.) ha reso il settore molto competitivo.

L'esperienza online è assolutamente di valore per l'utente finale; essa avvicina al consumatore, conquistando il cliente stesso. Il servizio MSN è fondato su tre punti: completezza del servizio (mail, messaggi istantanei, foto, MySpace, ecc.), editoria di qualità (ad hoc per il portale, oppure commodity, attraverso agenzie specializzate per l'attualità) e interattività. L'obiettivo è di lavorare sempre più multi-screen: tv, pc e mobile, una tripla gestione degli stessi servizi. Al momento la presenza Microsoft nel mondo Tv è data dall'XBox e le recenti novità con la tecnologia Kinect vogliono portare l'azienda verso il mondo sociale della famiglia, avvicinandosi ancora di più all'ambiente familiare attraverso l'intrattenimento sulla televisione. Il video, su qualsiasi device, è una componente fondamentale: un video significa "tempo speso" da parte dell'utente, stickyness (tempo trascorso sul sito), qualità; MSN Tv ha come priorità la qualità del contenuto: fornitori per attualità e sport, oppure agenzie giornalistiche per contenuti ed

eventi ad hoc (anche con video virali) per coprire il mondo al 360 gradi. Per MSN, in questo momento, lo scenario televisivo è solo pensato per giochi; mancano ancora i numeri per farlo risultare interessante per il mondo Connected. Le piattaforme suggerite dai produttori sono tutti ambienti chiusi; non è vero Internet, serve una decisa apertura verso il Web, in tal caso sarebbe molto interessante entrare in quel business anche per Microsoft. Il mondo dei widget è interessante sul mondo mobile, mentre sulle Tv è ancora un problema di scarsa diffusione della tecnologia.

Sul Web gli utenti cercano esperienze veloci e complete; questo approccio potrebbe essere ritrovato in parte sulle tv connesse, aiutato dal contenuto video che porta completezza all'esperienza, velocizzando l'informazione. Tutto questo sarà possibile se ci sarà anche un maggior controllo della legalità dei contenuti trasmessi.

L'offerta sul portale MSN, teoricamente può essere trasportata sulla TV. Format che mettono insieme Web e Tv potrebbero essere devastanti, con una reale convergenza dei tre mezzi (Tv, Internet e cellulare). Bisogna capire chi tra i vari player riuscirà a controllare tutto lo scenario.

Al momento, la maggior attrazione del mondo televisivo è l'enorme fetta di investimenti pubblicitari collegata ad esso. Questi servizi sono tentativi per entrare all'interno di questo business e iniziare a erodere parte di quella somma.

Gli obiettivi di MSN nel prossimo periodo sono: migliorare l'esperienza integrata tra servizi/contenuti e consumatori, agire sempre più in ottica multiplatforma, sfruttare il potenziale degli stessi utenti che possono e devono loro stessi dare un valore aggiunto al prodotto.

MSN è un'azienda con enormi competenze di tecnologia, marketing, business e editoria. Main-set tecnologico. Ciò che contraddistingue Microsoft è proprio la sua esperienza di 30 anni sul mercato: approccio sul mercato, sistema operativo aperto, centinaia di driver e schede, gestione dell'indotto delle aziende che lavorano con Microsoft, "ecosistema" difficile da gestire da zero; tutte risorse difficilmente replicabili. Viceversa proprio per la sua imponenza ha difficoltà nel cambiare rotta, senza l'elasticità della piccola azienda pronta ad inseguire le novità.



Società	MBI Group
Persone intervistate	Sabino Titomanlio (Innovation Director)
Partecipanti Politecnico	Andrea Lamperti
Data intervista	20 ottobre 2010 (telefonica)
Posizione nella filiera	

Tabella 32: Informazioni generali dell'incontro con MBI Group

MBI Group (Mediterranean Broadband Infrastructure) è una società che opera nel settore dell'informatica e delle telecomunicazioni. Nel mercato hi-tech è una PMI in costante evoluzione, che vuole raggiungere un'elevata qualità con costi altamente competitivi. In particolare, la società opera nella diffusione e trasmissione di contenuti 3D via satellite nel mondo cinematografico digitale e nel mondo "non theatrical" (convegni, parchi gioco, crociere, villaggi turistici, università, aeroporti, ecc.). L'obiettivo è quello di contenere i costi per poter allargare la tecnologia a tutti gli attori che non dispongono di mezzi sufficienti (al momento una sala cinematografica che vuole digitalizzarsi affronta un investimento tra i 60.000 e i 100.000 euro). Partire dunque da tecnologie a basso costo per poi scalarle verso l'alto e raggiungere anche altri attori: piccole sale, centri congressi, luoghi alternativi. Vi è un alto interesse anche in questi campi, al di fuori dunque dei canonici cinema e Tv: essi aggregano infatti numerosi spettatori spontaneamente, in modo più naturale, non forzati dalla visione del film.

I principali motori del mercato 3D "primordiale" sono stati i Mondiali di calcio in Sudafrica e il concerto-evento degli U2. Il contenuto 3D con le tecnologie odierne funziona bene se pensato però fin dal principio in 3D, con una forte componente di artificiosità e artefatto; la ripresa live funziona ancora abbastanza male. Le maggiori risorse e competenze da sviluppare, oltre ai meccanismi di ripresa e la mancanza di apprendimento sufficiente, sono in fase di postproduzione, con il finora sottovalutato problema di allineamento fra video e audio (l'audio è "fermo" rispetto alla ripresa in profondità): questi problemi potranno essere migliorati se il mercato aumenterà la richiesta, facendo compiere all'intera filiera un balzo in avanti sulla teorica curva dell'esperienza. Rimane comunque difficoltoso il 3D per eventi live, per colpa dell'immediatezza della postproduzione che ne innalza il costo.

Nell'ambito Home la percezione del 3D rimane molto compromessa, per colpa di distanze variabili e dimensione dello schermo limitata, con risultati decisamente più scadenti rispetto al cinema; alcune tipologie di contenuti potrebbero comunque avere vantaggio dalla tridimensionalità, come ad esempio i videogiochi.

Il nuovo impulso al mondo 3D è arrivato dalla tecnologia digitale, in particolare con le telecamere con doppio obiettivo che hanno abbassato i costi rispetto al passato; inoltre le grandi marche di produttrici Tv sono alla ricerca di novità accattivanti per il mercato, dando un'enorme spinta a tutto il settore.

Per quanto riguarda la diffusione, il 3D ha bisogno di più banda (teoricamente di un fattore 2, poi con meccanismi di codifica è sufficiente 1,6); per il mondo cinematografico, i due stream vengono trasformati in un unico flusso per essere trasmessi nel medesimo canale (con più banda), mentre a valle il flusso deve essere adattato ai diversi proiettori. Vi sono quindi costi aggiuntivi di banda, di infrastruttura, e successivamente anche di gestione e di manutenzione.

Al momento il mercato è in fase di osservazione, stallo dovuto anche alla mancanza di contenuti. Le prospettive ci sono, ma i clienti chiedono i contenuti e non la tecnologia. In Italia a cavallo fra il 2009 e il 2010 l'impulso alla digitalizzazione è stato molto forte: sono infatti sparsi sul territorio tra 3.000 e 4.000 schermi digitali, di cui circa l'80% è 3D.

6.3 APPLICAZIONE DELLO STRUMENTO DI ANALISI

6.3.1 Rai

- **Fase 1: Mappatura generale delle risorse e competenze**
- **Fase 2: Identificazione dei Fattori Critici di Successo**

Queste due fasi sono già state svolte a livello generale, non vanno dunque ripetute per ogni singola azienda.

- **Fase 3: Identificazione dei Fattori Critici di Successo a partire dagli obiettivi aziendali**

Obiettivi:

- A. Rafforzamento e ampliamento dell'offerta gratuita attraverso tutte le modalità di fruizione
- B. Trasferimento di RaiReplay sulle Connected Tv con bollino gold

<i>Obiettivi</i>	<i>CSF corrispondenti</i>	<i>Valore CSF</i>
A. Rafforzamento e ampliamento dell'offerta gratuita attraverso tutte le modalità di fruizione	Innovazione	0,10
	Accesso ai contenuti	0,15
	Qualità dei contenuti	0,15
	Gestione multiplatforma	0,20
	Differenziazione	0,25
	Attrattività e visibilità	0,15
B. Trasferimento di RaiReplay sulle Connected Tv con bollino gold	Cooperazione con la filiera	0,05
	Innovazione	0,35
	Gestione multiplatforma	0,15
	Interattività	0,05
	Attrattività e visibilità	0,10
	Accesso ai contenuti	0,15
	Qualità dei contenuti	0,15

Tabella 33: Corrispondenza e valutazione dei CSF aziendali con gli obiettivi di Rai

- **Fase 4: Selezione delle risorse e competenze aziendali e individuazione di quelle critiche**

Abbiniamo ai CSF aziendali, le risorse e competenze di proprietà dell'impresa che servono per soddisfarli, identificandole come critiche.

<i>CSF aziendali</i>	<i>Risorse e competenze critiche</i>
Innovazione	Intuire l'interesse dei clienti
	Miglioramento continuo
	Competenze nell'acquisto contenuti/diritti
	Competenze Web
	Competenze Tv on Demand/Catch-up
	Competenze Tv a flusso
	Capacità innovative
Accesso ai contenuti	Relazioni con content provider
	Brand
	Diritti e licenze
	Competenze nell'acquisto contenuti/diritti
	Andamento audience
	Archivio storico
Qualità dei contenuti	Relazioni con content provider
	Contenuti di qualità
	Archivio storico
	Competenze in marketing
	Intuire l'interesse dei clienti
	Diritti e licenze
Gestione multiplatforma	Visione d'insieme
	Know-how tecnologico
	Intuire l'interesse dei clienti
	Competenze Tv a flusso
	Competenze Tv on Demand/Catch-up
	Conoscenza della fruizione del prodotto
	Miglioramento continuo
	Competenze Web
Cooperazione con la filiera	Visione d'insieme
	Relazioni con content provider
	Relazione con i clienti
	Relazione con i broadcaster
	Brand

Differenziazione	Intuire l'interesse del cliente
	Contenuti di qualità
	Capacità di profilazione del cliente
	Relazioni con content provider
	Diritti e licenze
	Frequenze per la trasmissione
Attrattività e visibilità	Brand
	Diritti e licenze
	Intuire l'interesse dei clienti
	Prodotti/servizi offerti in passato
	Rilevanza del canale Tv
	Politiche nella gestione della pubblicità
	Andamento audience
Interattività	Competenze Web
	Relazioni con content provider
	Intuire l'interesse del cliente

Tabella 34: Abbinamento dei CSF aziendali con le risorse e le competenze di Rai

➤ Fase 5: Individuazione delle risorse e competenze core

Per ogni risorsa o competenza individuata al punto precedente, applichiamo i 6 test studiati in letteratura per valutare il valore delle varie capacità aziendali. In particolare identifichiamo come risorse e competenze core quelle che superano tutte e sei le prove.

<i>Risorse e competenze critiche</i>	<i>Test</i>						<i>Valore</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	
Intuire l'interesse dei clienti	x		x			x	Medio
Miglioramento continuo	x	x	x	x	x	x	Core
Competenze nell'acquisto contenuti/diritti	x		x	x	x		Alto
Competenze Web	x	x	x	x	x	x	Core
Competenze Tv on Demand/Catch-up	x	x	x	x	x	x	Core
Competenze Tv a flusso	x	x	x	x	x	x	Core
Capacità innovative	x	x	x	x	x	x	Core
Relazioni con content provider	x	x	x	x	x	x	Core
Brand	x	x	x	x	x	x	Core

Diritti e licenze	x	x		x		x	Alto
Andamento audience		x	x	x	x	x	Alto
Archivio storico	x	x	x	x	x	x	Core
Contenuti di qualità	x	x	x	x		x	Alto
Competenze in marketing			x				Basso
Visione d'insieme			x		x	x	Medio
Know-how tecnologico		x	x	x	x	x	Alto
Conoscenza della fruizione del prodotto	x					x	Medio
Frequenze per la trasmissione		x		x	x		Medio
Prodotti/servizi offerti in passato		x	x	x	x		Alto
Rilevanza del canale Tv	x	x		x		x	Alto
Politiche nella gestione della pubblicità	x						Basso
Capacità di profilazione dei clienti			x			x	Medio
Relazione con i clienti	x		x		x	x	Medio
Relazione con i broadcaster			x				Basso

Tabella 35: Valutazione delle singole risorse e competenze critiche di Rai

➤ Fase 6: Valutazione degli obiettivi

Per la valutazione dei CSF, ho adottato il seguente metodo: il fattore è valutato positivamente se è presente almeno una competenza core e contemporaneamente una media di test superati pari o superiore a 4; è altrettanto valutato positivamente se, pur non essendo presente alcuna risorsa o competenza core, la media di prove oltrepassate è pari o superiore a 4,5; in tutti gli altri casi è valutato negativamente.

Obiettivi	CSF corrispondenti	Valore CSF assegnato	Valutazione CSF			Valutazione obiettivo
			Core	Media	Totale	
A. Rafforzamento e ampliamento dell'offerta gratuita attraverso tutte le modalità di fruizione	Innovazione	0,10	Sì	5,00	✓	0,60
	Accesso ai contenuti	0,15	Sì	5,17	✓	
	Qualità dei contenuti	0,15	Sì	4,17	✓	
	Gestione multiplatforma	0,20	Sì	5,13	✓	
	Differenziazione	0,25	Sì	3,83		
	Attrattività e visibilità	0,15	Sì	3,85		

B. Trasferimento di RaiReplay sulle Connected Tv con bollino gold	Cooperazione con la filiera	0,05	Sì	4,00	✓	0,90
	Innovazione	0,35	Sì	5,00	✓	
	Gestione multiplatforma	0,15	Sì	5,13	✓	
	Interattività	0,05	Sì	5,00	✓	
	Attrattività e visibilità	0,10	Sì	3,85		
	Accesso ai contenuti	0,15	Sì	5,17	✓	
	Qualità dei contenuti	0,15	Sì	4,17	✓	

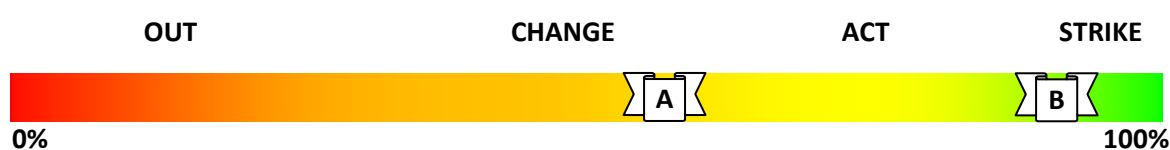


Tabella 36: Procedimento di valutazione degli obiettivi di Rai

I due obiettivi perseguiti da Rai hanno valutazioni molto differenti: mentre il trasferimento di RaiReplay sulle Connected Tv con bollino gold è molto fedele alle risorse e competenze sviluppate negli ultimi anni, il rafforzamento e l'ampliamento dell'offerta gratuita su tutti i device, al momento, non è coerente con le capacità dell'organizzazione.

Questo perché non vengono soddisfatti due fattori molto importanti per questo scopo, quali la capacità di differenziarsi rispetto all'offerta dei concorrenti e la visibilità e attrattività dell'azienda Rai. Pur avendo caratteristiche core molto forti come, rispettivamente, le relazioni con i content provider e il brand, non sono state sviluppate attorno ad esse altre risorse e competenze di alto valore capaci di guidare l'organizzazione al successo in questo ambito.

Il modello suggerisce all'azienda di ripensare all'obiettivo da raggiungere, andando a spostare il posizionamento sui nuovi device, oppure modificando i fattori critici con cui proporsi sul mercato. Non è escluso che si possano raggiungere discreti risultati anche valorizzando alcune risorse presenti in azienda, ma non ancora adeguatamente sfruttate. Il divario fra le qualità possedute e quelle richieste dagli obiettivi, tuttavia, è sufficientemente ampio da presupporre che un simile intervento non possa comunque raggiungere alti livelli di soddisfazione.

6.3.2 Samsung

- **Fase 1: Mappatura generale delle risorse e competenze**
- **Fase 2: Identificazione dei Fattori Critici di Successo**

Queste due fasi sono già state svolte a livello generale, non vanno dunque ripetute per ogni singola azienda.

- **Fase 3: Identificazione dei Fattori Critici di Successo a partire dagli obiettivi aziendali**

Obiettivi:

- A. Rafforzare il proprio marchio nel nuovo settore
- B. Proporre una Connected Tv di successo, facile e completa

<i>Obiettivi</i>	<i>CSF corrispondenti</i>	<i>Valore CSF</i>
A. Rafforzare il proprio marchio nel nuovo settore	Costo	0,15
	Innovazione	0,10
	Qualità dei contenuti	0,15
	Gestione multiplatforma	0,10
	Attrattività e visibilità	0,50
B. Proporre una Connected Tv di successo, facile e completa	Cooperazione con la filiera	0,20
	Innovazione	0,05
	Accesso ai contenuti	0,15
	Qualità dei contenuti	0,20
	Gestione multiplatforma	0,05
	Differenziazione	0,05
	Facilità di fruizione	0,20
	Interattività	0,10

Tabella 37: Corrispondenza e valutazione dei CSF aziendali con gli obiettivi di Samsung

- **Fase 4: Selezione delle risorse e competenze aziendali e individuazione di quelle critiche**

Abbiniamo ai CSF aziendali le risorse e competenze di proprietà dell'impresa che servono per soddisfarli, identificandole come critiche.

<i>CSF aziendali</i>	<i>Risorse e competenze critiche</i>
Costo	Relazioni con i fornitori
	Impianti di produzione
	Rete di vendita
	Quota di mercato
Qualità dei contenuti	Relazioni con content e service provider
	Prodotto hardware
	Diritti e licenze
Gestione multiplatforma	Visione d'insieme
	Know-how tecnologico
	Intuire le richieste dei clienti
	Conoscenza della fruizione del prodotto
	Competenze Web
Attrattività e visibilità	Brand
	Diritti e licenze
	Intuire l'interesse dei clienti
	Prodotti/servizi offerti in passato
	Quota di mercato
Cooperazione con la filiera	Visione d'insieme
	Relazioni con content e service provider
	Relazione con i clienti
	Competenze in sviluppo prodotti
	Brand
Accesso ai contenuti	Diritti e licenze
	Relazioni con content e service provider
	Brand
Innovazione	Capacità innovative e creative
	Competenza in sviluppo prodotti
	Brevetti
	Miglioramento continuo
	R&S – ricercatori
	Intuire l'interesse dei clienti
	Visione d'insieme

Differenziazione	Ideatori
	Brevetti
	Diritti e licenze
	Capacità innovative e creative
	Competenze in sviluppo prodotti
	Relazioni con content e service provider
Facilità di fruizione	Relazioni con i clienti
	Ideatori
	Software
	Conoscenza della fruizione del prodotto
	Prodotto hardware
	Interfaccia grafica
Interattività	Ideatori
	Relazioni con content e service provider
	Intuire l'interesse dei clienti

Tabella 38: Abbinamento dei CSF aziendali con le risorse e le competenze di Samsung

➤ **Fase 5: Individuazione delle risorse e competenze core**

Per ogni risorsa o competenza individuata al punto precedente, applichiamo i sei test studiati in letteratura per valutare il valore delle varie capacità aziendali. In particolare identifichiamo come risorse e competenze core quelle che superano tutte e sei le prove.

<i>Risorse e competenze critiche</i>	<i>Test</i>						<i>Valore</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	
Relazioni con i fornitori	x	x	x	x	x	x	Core
Impianti di produzione			x				Basso
Rete di vendita			x		x		Medio
Quota di mercato		x	x	x	x	x	Alto
Relazioni con content e service provider	x	x	x	x	x	x	Core
Prodotto hardware	x	x	x			x	Alto
Brevetti	x	x	x	x		x	Alto
Diritti e licenze	x	x		x		x	Alto
Visione d'insieme			x		x		Medio
Know-how tecnologico		x	x	x		x	Alto

Intuire l'interesse dei clienti	x		x			x	Medio
Conoscenza della fruizione del prodotto	x					x	Medio
Competenze Web	x		x			x	Medio
Brand	x	x	x	x	x	x	Core
Prodotti/servizi offerti in passato		x	x	x	x		Alto
Quota di mercato		x	x	x	x	x	Alto
Relazione con i clienti	x		x		x	x	Alto
Competenze in sviluppo prodotti	x	x	x	x	x	x	Core
Ideatori	x		x		x		Medio
Software	x	x				x	Medio
Interfaccia grafica	x	x				x	Medio
Capacità innovative e creative	x	x	x	x	x	x	Core
Miglioramento continuo	x		x			x	Medio
R&S - ricercatori	x		x			x	Medio

Tabella 39: Valutazione delle singole risorse e competenze critiche di Samsung

➤ Fase 6: Valutazione degli obiettivi

Per la valutazione dei CSF, abbiamo adottato il seguente metodo: il fattore è valutato positivamente se è presente almeno una competenza core e contemporaneamente una media di test superati pari o superiore a 4; è altrettanto valutato positivamente se, pur non essendo presente alcuna risorsa o competenza core, la media di prove oltrepassate è pari o superiore a 4,5; in tutti gli altri casi è valutato negativamente.

Obiettivo	CSF corrispondenti	Valore CSF assegnato	Valutazione CSF			Valutazione obiettivo
			Core	Media	Totale	
A. Rafforzare il proprio marchio nel nuovo settore	Costo	0,15	Sì	3,50		0,75
	Innovazione	0,10	Sì	4,00	✓	
	Qualità dei contenuti	0,15	Sì	4,67	✓	
	Gestione multiplatforma	0,10	No	3,00		
	Attrattività e visibilità	0,50	Sì	4,40	✓	

B. Proporre una Connected Tv di successo, facile e completa	Cooperazione con la filiera	0,20	Sì	4,80	✓	0,75
	Innovazione	0,10	Sì	4,00	✓	
	Accesso ai contenuti	0,15	Sì	5,33	✓	
	Qualità dei contenuti	0,20	Sì	4,67	✓	
	Gestione multiplatforma	0,05	No	3,00		
	Differenziazione	0,05	Sì	5,00	✓	
	Facilità di fruizione	0,20	No	3,17		
	Interattività	0,05	Sì	4,00	✓	

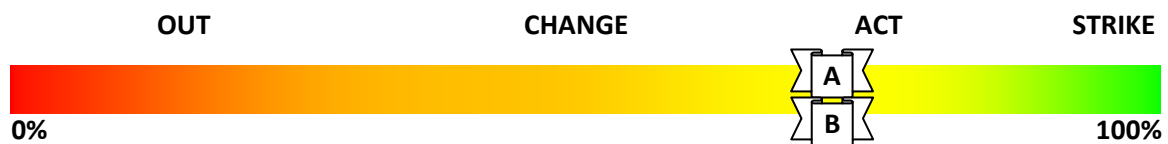


Tabella 40: Procedimento di valutazione degli obiettivi di Samsung

In questo caso, entrambi gli obiettivi prefissati da Samsung ottengono la medesima valutazione, posizionandosi nell'area denominata ACT. Viene quindi suggerito di andare ad agire su quelle risorse possedute già dall'impresa per poter meglio sfruttare i vantaggi che possono portare nel caso vengano utilizzate nel migliore dei modi. Gli obiettivi prefissati non sono irraggiungibili e sono abbastanza coerenti con le risorse a disposizione; tuttavia è necessario un lavoro di specifico di adattamento nel quale è opportuno capire quali competenze sviluppare per poter rendere vincenti i CSF mancanti. Nel primo caso, l'azienda vuole rafforzare il marchio nel nuovo settore. Samsung, brand forte nel mondo dell'elettrodomestica in particolare sui televisori, non riesce però a soddisfare i fattori di costo e gestione multiplatforma, per i quali non ha sviluppato risorse e competenze adeguate per questo scopo.

Per il secondo obiettivo, invece, pesa molto la valutazione negativa per la facilità di fruizione, fattore di successo per una Tv che vuole essere subito compresa dall'utente, senza resistenze nell'utilizzo. La mancanza in particolare di risorse distintive e non imitabili comporta l'impossibilità di posizionarsi in maniera migliore rispetto ai competitor.

RINGRAZIAMENTI

Vorrei premettere che prima di iniziare la redazione di questo lavoro, ero ben intenzionato a non comporre alcuna pagina di ringraziamenti, trovandoli banali, obbligatori e in parte poco credibili, benché spesso risultino l'unica parte letta con dovizia dalla prima all'ultima parola. Proseguendo però con il mio lavoro e le mie fatiche, non ho potuto fare a meno di accorgermi di quanta gente, spesso anche inconsapevolmente, abbia dato il suo contributo alla realizzazione delle mie ricerche. E se mai queste persone si siano accorte della loro preziosità per quest'opera, ma ancora di più per i miei studi, per il mio futuro e per la mia persona, forse allora cercheranno proprio in queste poche righe non tanto la loro ricompensa, quanto il piacere e la soddisfazione di sapere di aver contribuito alla mia felicità.

Sperando che non sia solo questa pagina la dimostrazione di quanto vi sia riconoscente, non posso non ringraziare chi mi ha seguito in questi ultimi mesi nella realizzazione del mio lavoro di tesi, in primis per un suo compito professionale che poi però si è concretizzato in un rapporto stretto fatto di incontri, correzioni, valutazioni e sguardi. Nell'ultimo periodo mi è stato anche possibile frequentare come stagista gli Osservatori del Politecnico e i suoi ricercatori. Anche a loro, a chi ho conosciuto in questi mesi, va il mio piccolo ma generoso grazie. Ringraziamento che va esteso anche a tutti quei soggetti, esperti ed aziende che ho incontrato e intervistato per migliorare il mio lavoro. Senza il loro tempo, non avrei raccolto alcuna informazione.

Qui si conclude la mia carriera di studente universitario, iniziata con una lezione sugli insiemi numerici (chi l'avrebbe mai detto), continuata poi con i primi esami, le prime fatiche, le prime soddisfazioni e soprattutto le prime amicizie. Non avrei abbastanza carta per elencare le situazioni divertenti e anche imbarazzanti, che in questi cinque anni ho vissuto insieme a voi. Se qui i nostri percorsi si separano, spero che le nostre strade non smettano di incrociarsi.

È strano guardarsi indietro alla fine di un tragitto e pensare "L'avresti mai detto?"; eppure in questi anni quanti amici hanno creduto in me, nelle mie capacità. Con molti di loro, nella mia Carugate, condivido moltissime gioie e voglio quindi condividere anche questo giorno, per me importantissimo.

Non ricordo bene, non ricordo l'attimo esatto in cui ci siamo conosciuti, Sere. Forse perché non è strettamente importante. Ricordo invece come se fosse oggi il primo giorno, il primo giorno di questa storia, che continua. Le nostre avventure si sono incrociate alla vita di ogni istante e ovviamente anche al mio studio. E ora siamo qui, un po' più grandi, laureati, ad un passo dal diventare finalmente adulti. L'avresti mai detto?

Non voglio citare i miei genitori, i miei fratelli e le mie sorelle. Sarebbe troppo riduttivo ringraziarli in così poche righe. Ma, tant'è, alla fine, non ce l'ho fatta. L'importanza non è racchiusa in poche parole, ma nel mio cuore. Grazie, quindi, grazie di cuore.

Infine, non posso far finta di niente, dimenticandomi di te che stai leggendo solamente questa pagina, tralasciando tutto il resto. Grazie anche a te, che solo aprendo questo libro, in qualche modo, dimostri di interessarti a me. Ebbene, grazie. L'avresti mai detto?

BIBLIOGRAFIA

Adda J., Ottaviani M., 2005, "The transition to digital television", *Economic Policy*, Issue 41, January, pp.159-209.

Ancarani F., 1999, *Concorrenza e analisi competitiva. Una prospettiva d'impresa*, EGEA, Milano.

Barney J.B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.

Bria A., Karrberg P., Andersson P., 2007, "Tv in the mobile o tv for the mobile: challenges and changing value chains", presentato in occasione de *The 18th Annual IEEE International Symposium on Personal, Indoor and Mobile Radio Communications (PIMRC)*.

Celata G., 2008, *Economia dei Media e dell'ICT*, Università La Sapienza di Roma, anno accademico 2008/2009, Roma.

Cho J., Young J.S., Ryu J., 2008, "A new content-related advertising model for interactive television", *IEEE International Symposium on Broadband Multimedia Systems and Broadcasting (BMSB)*.

Collis D.J., Montgomery C.A., 1995, *Competing on resources: Strategy in the 1990s*, Harvard Business Review, Vol.73, pp.118-128.

Commissione Europea, 1997, *Libro verde sulla convergenza tra i settori delle telecomunicazioni, dell'audiovisivo e delle tecnologie dell'informazione e sulle sue implicazioni normative – Verso un approccio alla società dell'informazione*, COM(97) 623, 3 dicembre, Bruxelles.

Eisenhardt K.M., Martin J.A., 2000, "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic management Journal*, Vol.21, pp.1105-1121.

Fumagalli A., Persicani S., 2006, *Dalla Tv digitale alla mobile Tv. Business, contenuti, tecnologie*, Franco Angeli, Milano.

Giotis P., Lekakos G., 2009, "Effectiveness of interactive advertising presentation models", *EuroITV'09 - Proceedings of the 7th European Conference on European Interactive Television Conference*, pp.157-160.

Godes D., Ofek E., Sarvary M., 2008, "Content vs advertising: the impact of competition on media firm strategy", *Marketing Science*, Articles in Advance, pp.1-16.

Grant R. M., 1991a, *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, techniques, applications*, Blackwell, Oxford.

- Grant R. M., 2003, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- Grant R.M., 1991b, "The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Spring, pp.114-135.
- Grant R.M., 1996, "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.17, Special Issue, pp.109-122.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1994, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Helfat C. E., Peteraf M.A., 2003, "The dynamic resource-based view: capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.10, pp.997-1010.
- Hofer C., Schendel D., 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St.Paul.
- Jackson S.E., 2010, "New media: debunking the myths", *Journal of Business Strategy*, Vol.31, No.1, pp.56-58.
- Javidan M., 1998, "Core competence: what does it mean in practice?", *Long Range Planning*, Vol.31, No.1, pp.60-71.
- Jirachaipravit A., Probert D., 2007, "Technology management and broadband internet regulation: the case of Thailand", *International Journal of Technology Management*, Vol.40, No.1/2/3, pp.157-175.
- Kosturiak J., 2010, "Innovation and knowledge management", *Human System Management*, Vol.29, pp.51-63.
- La Bella A., Battistoni E., *Economia e organizzazione aziendale*, Apogeo Editore, Milano.
- Landers D.E., Chan-Olmsted S., 2004, "Assessing the changing network tv market: a resource based analysis of broadcast television networks", *Journal of Media Business Studies*, Vol.1, pp.1-26.
- Leiva M.T.G., 2008, "DTT in the UK and Spain: a comparative analysis (98-06)", *Info*, Vol.10, No.3, pp.39-50.
- Lekakos G., Papakiriakopoulos D., Chorianopoulos K., 2001, "An integrated approach to interactive and personalized TV Advertising", *Proceedings of the workshop on Personalization in Future TV*, Sonthofen, Germany.
- Limonard S., Esmeijer J., Staal M., 2009, "Business considerations in creating a social tv experience", *EuroITV'09 - Proceedings of the 7th European Conference on European Interactive Television Conference*, pp. 49-52.

Mangani A., 2004, *Appunti sull'economia dei media*, Facoltà di Scienze Politiche a.a. 2004/2005, Corso di economia applicata, Pisa.

Mangiaracina R., Toletti G., Turba L., 2010, "The new way to think television on the web", *Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences, Social Informatics and Telecommunications Engineering*, 2010, Vol.21, pp.109-118.

Manovich L., 2002, *Il linguaggio dei nuovi media*, Edizioni Olivares, Milano.

Meisel J. 2007, "The emergence of internet to deliver video programming: economic and regulatory issues", *Info*, Vol.9, No.1, pp.52-64.

Menezes E., de Quadros Carvalho R., 2009, "Impacts of new technologies on free-to-air tv industry: lessons from selected case", *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol.4, No.4, pp.82-94.

Montpetit M.J., Klym N., Mirlacher T., 2009, "The Future of IPTV: Adding Social Networking and Mobility", presentato in occasione de *10th International Conference on Telecommunications*, ConTEL, Zagabria, Croazia.

Mortimer K., 2008, "Identifying the components of effective service advertisements", *Journal of Services Marketing*, Vol.22, No.2, pp.104-113.

Naredello C., Pratesi C.A., 2007, *Il marketing Televisivo* , RAI-ERI, Torino.

Orgad S., 2006, *This box was made for walking...-how will mobile television transform viewers' experience and change advertising?*, London School of Economics and Political Science, London: Enterprise LSE.

Penrose E.T., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, Hoboken.

Peteraf M.A., 1993, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.3, pp.179-191.

Poel M., Renda A., Ballon P., 2007, "Business model analysis as a new tool for policy evaluation: policies for digital content platforms", *Info*, Vol.9, No.5, pp.86-100.

Prahalad C.K., Hamel G., 1990, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.

Rangone A., Toletti, G., Turba L., 2010, "A resource-based approach to strategy analysis in the new digital television arena", forthcoming.

Rangone A., Turconi A., 2003, "The television (r)evolution within the multimedia convergence: a strategic reference framework", *Management Decision*, Vol.41, No.1, pp.48-71.

Rumelt R.P., 1984, "Towards a strategic theory of the firm", in Lamb R.B., *Competitive Strategic Theory Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp.556-560.

School of Management Politecnico di Milano, 2008, *Le Tv Digitali fra crescita, sperimentazione e cambiamento*, Osservatorio New Media & Tv, Milano.

School of Management Politecnico di Milano, 2009, *New Tv & Media: la crisi accelera la trasformazione*, Osservatorio New Tv & Media, Milano.

Schumpeter J., 1977, *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni Editore, Firenze.

Shin D.H., 2006, "Prospectus of mobile TV: another bubble or killer application?", *Telemat. Inform.*, Vol.23, pp.253-270.

Stalk G., Evans P., Shulman L., 1992, "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business review*, March-April, pp.57-69.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.

Toletti G., Turba L., 2008, "Digital Televisions: the new Sofa-TV... and not only", presentato in occasione de *Proceedings of the International Conference on Business and Economy*, Constanta, Romania.

Toletti G., Turba L., 2009a, "How the digital technology has shaped the television industry", presentato in occasione de *EABR & TLC Conference Proceedings*, Praga, Repubblica Ceca.

Toletti G., Turba L., 2009b, "The evolution of the sofa-tv in the new digital scenario", *Interdisciplinary Management Research V*, pp.197-206.

Turi D., Borroni R., 2009, *La Tv digitale terrestre. Manuale per il professionista della televisione*, Franco Angeli, Milano.

Wernerfelt B., 1984, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2. Apr.-Jun., pp.171-180.

Windekilde I., Falch M., 2009, "Mobile Tv broadcasting – what will be the underlying business model in the future?", presentato in occasione de *Wireless Vitae '09, 1st International Conference on Wireless Communication, Vehicular Technology, Information Theory and Aerospace & Electronics Systems Technology*, pp.639-643.

SITOGRAFIA

ABI Research, <http://www.abiresearch.com>

Accenture, <http://www.accenture.com>

Affaritaliani.it, <http://www.affaritaliani.it>

Apple TV, <http://www.apple.com/it/appletv>

Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, <http://www.agcom.it>

AV Magazine, <http://www.avmagazine.it>

Bit City, <http://www.bitcity.it>

BusinessOnline, <http://www.businessonline.it>

Cisco System, <http://www.cisco.com>

Connected Tv Summit, <http://www.connectedtvsummit.com/ctv-01.html>

Cubovision, <http://www.cubovision.it>

DGTVi, <http://www.dgtvi.it>

Digital-Sat Magazine, <http://www.digital-sat.it>

Display Search, <http://www.displaysearch.com>

Euronics, <http://www.euronics.it>

Financial Times, <http://www.ft.com>

Forrester Research, <http://www.forrester.com>

Gigaom, <http://gigaom.com>

Help Consumatori, <http://www.helpconsumatori.it>

Il Sole 24 Ore, <http://www.ilsole24ore.com>

iSuppli, <http://www.isuppli.com>

ITU, <http://www.itu.int>

Key4biz.it, <http://www.key4biz.it>

L'espresso, <http://espresso.repubblica.it>

La Repubblica, <http://www.repubblica.it>

La Stampa, <http://www.lastampa.it>

La7.tv, <http://www.la7.tv>

LG, <http://www.lg.com>

Melablog.it, <http://www.melablog.it>

NextMe, <http://www.nextme.it>

Nielsen Italia, <http://it.nielsen.com>

One Web 2.0, <http://www.oneweb20.it>

Panasonic, <http://www.panasonic.it>

Philips, <http://www.philips.it>

Project Canvas, <http://www.projectcanvas.info> (online fino al 15 settembre 2010)

Qriocity Sony, <http://www.qriocity.com/it>

Rai Digitale Terrestre, www.digitaleterrestre.rai.it

Rai.tv, <http://www.rai.tv>

Samsung, <http://www.samsung.com>

SKY, <http://www.sky.it>

Sony, <http://www.sony.it>

Subitotechs.com, <http://subitotechs.com>

TechForum, <http://techforum.it>

Tv Digital Divide, <http://www.tvdigitaldivide.com>

Tvsurf, <http://www.tv-surf.com>

Video Mediaset, <http://www.video.mediaset.it/>

Vodafone Tv Connect, <http://www.tvconnect.vodafone.it>

Wikipedia, <http://it.wikipedia.org>

Yahoo! Connected Tv, <http://connectedtv.yahoo.it>

Se non diversamente specificato, la data dell'ultimo accesso alle URL citate è: 25 novembre 2010.