

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



I SOCIAL NETWORK E I MODELLI DI BUSINESS EDITORIALI: UN MODELLO INTERPRETATIVO

Relatore: Prof. Giuliano Noci

Elaborato di Laurea di:
Stefano Girardi
Matr. 766764

Anno Accademico 2012/2013

Indice

Abstract	1
Introduzione	3
1. Editoria	5
1.1. Situazione di partenza	5
1.2. Anni '00.....	6
1.3. Anni '10.....	9
1.4. Contesto attuale e Modelli Esistenti	11
1.5. Business Model.....	13
1.5.1. Customer segments.....	15
1.5.2. Value Proposition	16
1.5.3. Channels	18
1.5.4. Customer Relationships.....	20
1.5.5. Revenue Streams.....	21
1.5.6. Key Resources.....	24
1.5.7. Key Activities	25
1.5.8. Key Partnership	25
1.5.9. Cost structure	26
2. Social Network.....	28
2.1. Introduzione	29
2.2. Framework di Analisi	30
2.2.1. Identity	30
2.2.2. Conversations	32
2.2.3. Sharing.....	34
2.2.4. Presence	36
2.2.5. Relationships	36
2.2.6. Reputation.....	38
2.2.7. Groups	39
2.3. Social Media e Impresa	40
2.4. Social media strategy	44
2.5. Social Network e Business Model	46
3. Modello di analisi	54
3.1. Variabili rilevanti	54
3.1.1. Formato Nativo del Contenuto	54
3.1.2. Tipologia del Contenuto	55

3.1.3.	Ampiezza del contenuto	56
3.1.4.	Fonti di ricavo	56
3.1.5.	Canali di ricavo	56
3.1.6.	Obiettivo dei contenuti	57
3.2.	Casi Archetipali	57
3.2.1.	Archetipal Case 1 – DigitalNewsCo.....	58
3.2.2.	Archetipal Case 2 – DigitalVideoCo	60
3.2.3.	Archetipal Case 3 – OldNewsCo	62
3.2.4.	Archetipal Case 4 – FocusCo.....	65
3.2.5.	Archetipal Case 5 – OldVideoCo	67
3.2.6.	Archetipal Case 6 – FocusVideoCo	69
3.2.7.	Summary.....	72
3.3.	Social network e best practice	73
3.3.1.	Archetipal Case 1 – DigitalNewsCo.....	74
3.3.2.	Archetipal Case 2 – DigitalVideoCo	75
3.3.3.	Archetipal Case 3 – OldNewsCo	78
3.3.4.	Archetipal Case 4 – FocusCo.....	79
3.3.5.	Archetipal Case 5 – OldVideoCo	80
3.3.6.	Archetipal Case 6 – FocusVideoCo	82
4.	Analisi Empirica	85
4.1.	Alfemminile.com	86
4.2.	Libera.TV.....	94
4.3.	Gambero Rosso	99
4.4.	DeAbyDay	104
4.5.	RCS – Corriere della Sera	108
4.6.	La Stampa	113
4.7.	MTV Italia	119
4.8.	Quattroruote	123
4.9.	Disney	127
4.10.	Rai	131
4.11.	Sfera Editore	136
5.	Analisi Critica	141
5.1.	Impatto dei Social Media.....	141
5.2.	Casi Archetipali e validazione delle best practice	147
5.3.	Validazione delle variabili rilevanti.....	154

5.4.	Considerazioni conclusive e scenari futuri	157
5.5.	Limiti della ricerca e possibili sviluppi futuri	159
6.	Bibliografia e Sitografia	160
6.1.	Bibliografia.....	160
6.2.	Articoli Web.....	163
6.3.	Sitografia	165

Indice delle Figure

Figura 1 - Channel Phases (Business Model Generation, Osterwalder, Pigneur 2010)	19
Figura 2 - We Are Social Future Factors 2013	29
Figura 3 - Archetipal Case 1 Mapping - DigitalNewsCo	59
Figura 4- Archetipal Case 2 Mapping - DigitalVideoCo.....	61
Figura 5 - Archetipal Case 3 Mapping - OldNewsCo.....	63
Figura 6 - Archetipal Case 4 Mapping - FocusCo	66
Figura 7 - Archetipal Case 5 Mapping - OldVideoCo	68
Figura 8 - Archetipal Case 6 Mapping - FocusVideoCo.....	70
Figura 9 - Archetipal Cases Mapping – Joint View.....	73
Figura 10 - Mapping - Alfemminile.com	87
Figura 11 - Searchmetrics SEO Ranking Factors - Rank	91
Figura 12 - Posizionamento nella SERP e foto profilo web	92
Figura 13 – Mapping: Libera.TV.....	94
Figura 14 – Mapping: Gambero Rosso	99
Figura 15 – Mapping: DeAbyDay	104
Figura 16 - Mapping: RCS Corriere della Sera	108
Figura 17 - Mapping: La Stampa.....	113
Figura 18 - Mapping: MTV Italia	119
Figura 19 - Mapping: Quattroruote.....	123
Figura 20 - Mapping: Disney.....	127
Figura 21 - Mapping: RAI	131
Figura 22 – Mapping: Sfera Editore.....	136
Figura 23 - Impatto dei social media all’interno dei casi di studio oggetto di analisi	142
Figura 24 - Impatto dei social media all’interno dei casi di studio oggetto di analisi (dettaglio)	142
Figura 25 - Corrispondenza Archetipal Case 1 - Case Studies	147
Figura 26 - Corrispondenza Archetipal Case 2 - Case Studies	148
Figura 27 - Corrispondenza Archetipal Case 3 - Case Studies	149
Figura 28 - Corrispondenza Archetipal Case 4 - Case Studies	151
Figura 29 - Corrispondenza Archetipal Case 5 - Case Studies	152
Figura 30 - Corrispondenza Archetipal Case 6 - Case Studies	153

Abstract

Il presente elaborato di tesi ha l'obiettivo di indagare gli impatti dei social network all'interno dei modelli di business editoriali, per comprenderne le opportunità e i limiti all'interno della strategia d'impresa.

A valle di un'analisi storica dei cambiamenti che il contesto editoriale ha subito negli ultimi trent'anni, è stato descritto nel dettaglio il modello di business editoriale contemporaneo utilizzando il framework di riferimento di Osterwalder e Pigneur del 2010, per isolarne le componenti più significative.

Dopo aver introdotto il tema dei social media, analizzati attraverso il framework sviluppato da Kietzmann nel 2011, è stato sviluppato un modello interpretativo che permettesse di analizzare il contesto di riferimento e le variabili che determinano l'approccio strategico delle imprese ai social media.

A valle della fase di studio preliminare è stata effettuata un'analisi empirica che ha coinvolto alcune tra le più significative realtà editoriali italiane; questo ha permesso sia di valutare l'impatto dei social media all'interno dei rispettivi modelli di business, sia di validare l'architettura di analisi costruita durante la fase di modellizzazione.

I risultati hanno permesso di evidenziare quali siano le componenti del modello di business che vengono impattate con maggior forza dall'utilizzo degli strumenti oggetto di studio ma non sono stati conclusivi nel determinare quale sia il contributo attivo alla determinazione delle performance economiche aziendali.

Questo tema sconta l'attuale incapacità delle imprese editoriali di misurare e valutare in maniera quantitativa i flussi di ricavo che vengono generati grazie al contributo dei social media, rendendone impossibile la misura del ritorno sugli investimenti necessari all'implementazione e sui costi generati dalla loro gestione.

Gli strumenti sono percepiti come "ancora giovani" e le imprese stanno studiando le modalità per sfruttarne appieno le potenzialità, verificandone i possibili utilizzi evoluti che permettano un contributo attivo alla formazione della bottom line d'impresa.

Il lavoro di tesi si conclude con una panoramica degli scenari al vaglio degli editori italiani per il futuro di questi strumenti e con la presentazione dei possibili filoni di ricerca che analizzino più dettagliatamente i contributi dei social media nei modelli editoriali presenti e futuri.

Introduzione

Il presente lavoro di tesi si inserisce nel contesto turbolento del settore editoriale italiano e, più nel dettaglio, descriverà quali sono le dinamiche più significative che possono essere isolate al suo interno.

In particolare, verranno analizzate le opportunità che alcuni strumenti tecnologici, tra cui i social network, garantiscono ad un settore che sta vivendo una profonda crisi endemica, che trova le sue origini ancor prima della fase di recessione economica che dalla fine del 2007 ha colpito l'economia mondiale, e che a tutto il 2013 non sembra dare spazio ad una ripresa.

Partendo da un'analisi storica dell'evoluzione del settore e dell'ambiente competitivo, verrà studiato nel dettaglio il modello di business editoriale contemporaneo, evidenziandone le peculiarità e le componenti per giungere ad un'analisi delle sue debolezze strutturali.

A valle di questa sezione verranno dunque analizzati i social network come attività dominante tra i consumatori italiani e mondiali, cercando di ancorare la trattazione ad alcuni casi empirici che permettano di validare le assunzioni che verranno fatte, preparando il campo per il reale tema di ricerca.

Terminata la parte introduttiva, verrà quindi generato un modello per l'analisi e l'interpretazione del ruolo che i social network hanno all'interno dei modelli di business editoriali, utilizzando i contributi accademici a riguardo e alcune testimonianze empiriche secondarie italiane ed internazionali.

Terminata la modellizzazione del contesto e dei temi rilevanti per la ricerca, verrà condotta un'indagine empirica presso alcune delle più significative imprese editoriali italiane che permetta di validare le ipotesi fatte in sede di modellizzazione stessa.

L'obiettivo, a valle dell'analisi critica e della validazione delle ipotesi, è di avere un quadro preciso dello stato dell'arte dell'utilizzo dei social network all'interno dell'eterogeneo settore editoriale italiano. Grazie alle chiavi interpretative trovate, sarà possibile definire quali siano le best practice che un'impresa editoriale dovrebbe seguire a seconda delle proprie caratteristiche e del contesto competitivo di appartenenza.

Infine, verranno gettate le basi per filoni di ricerca paralleli e correlati che permettano una comprensione più specifica del fenomeno e delle variabili che ne determinano l'evoluzione e le performance all'interno dei modelli di business editoriali.

1. Editoria

Il settore editoriale è al centro di una fase evolutiva che dura da quasi trent'anni, evoluzione che molti ricercatori hanno cercato di analizzare per coglierne le caratteristiche; in questo lavoro verrà affrontata con maggiore attenzione la fase più recente di questa trasformazione, che partendo dalla digitalizzazione dei contenuti porterà la trattazione a discutere in modo diffuso dei social network e delle loro potenzialità all'interno del business model di una media company.

Tuttavia, per poter trattare in modo chiaro gli argomenti che avranno maggior peso all'interno di questo lavoro, verrà descritta la trafila attraversata dal settore in modo da fornire le basi per la comprensione dell'entità delle trasformazioni avvenute e di quelle che ancora si stanno verificando.

1.1. Situazione di partenza

Fino agli anni '80 l'industria dei contenuti poteva essere vista come uno spazio competitivo ben delimitato e analizzata attraverso i tradizionali modelli porteriani; tutte le imprese condividevano, con un grado variabile, modelli di business product driven molto simili tra loro, in cui le principali fonti di vantaggio competitivo e di redditività erano ampiezza dell'offerta e creazione di mercati chiusi che limitassero la concorrenza (Mc Grath 1994).

Barriere competitive venivano create ottenendo il controllo su un numero selezionato di canali di distribuzione: la proprietà dei canali televisivi aumentava enormemente il potere contrattuale dei media mentre gli editori invadevano lo spazio sugli scaffali delle librerie e delle edicole con un gran numero di titoli, riducendo in questo modo la possibilità per operatori più piccoli di ottenere visibilità (Dubini 2005).

Il copyright era il più grande incentivo e premio per l'innovazione e lo sviluppo di nuovi prodotti. All'interno dell'arena competitiva, i player del settore partecipavano ad una sorta di patent race (Dasgupta, Stiglitz 1980) per accaparrarsi i migliori autori/titoli ed evitare che questi venissero sfruttati dai concorrenti.

Dato che, come detto, queste imprese erano altamente product driven, e come fonti di vantaggio competitivo erano fortemente legate alla dimensione del catalogo, le competenze di base (Prahalad

e Hamel 1990) si concentrarono nel lato editoriale delle società. Queste stesse competenze determinarono le differenze nelle performance delle imprese in termini di innovatività, competitività e crescita (Nelson 1995).

Pertanto, un editore riconosciuto come di qualità, era in grado di attirare le migliori firme che a loro volta avrebbero aumentato la reputazione e permesso di attrarre un numero maggiore di potenziali autori, aumentando la qualità del risultato potenziale e le prestazioni di bottom line (Dubini 2005).

1.2. Anni '00

Lo spazio competitivo in cui operavano i produttori di contenuti alla fine degli anni '90 era, tuttavia, molto diverso da quello sopra descritto. Le possibilità di erigere mura competitive si erano ridotte, i concorrenti erano aumentati in numero e varietà, i driver di redditività erano cambiati, rendendo così necessario, per le imprese produttrici di contenuto, incorporare nuove competenze e sviluppare nuove routine per affrontare il nuovo spazio competitivo e una sempre più aspra concorrenza.

Nuovi modelli di diversificazione e nuovi modelli di business nel settore dei contenuti (editoria, musica, TV, cinema, videogiochi) venivano indicati come la risposta che le aziende dovevano necessariamente dare per sopravvivere e continuare a prosperare (Levinthal 1997).

Negli anni '90, le tecnologie digitali hanno influenzato pervasivamente una grande quantità di settori industriali; hanno reso possibile separare il flusso fisico dal flusso di informazioni associate a qualsiasi prodotto (Evans e Wurster 1997), hanno permesso l'apertura di nuovi canali di distribuzione e promozione e hanno offerto alle imprese la possibilità di ridefinire il proprio assetto strategico (Parolini 1999).

Insieme alle trasformazioni imposte al mercato dei prodotti fisici, la digitalizzazione ha permesso lo sviluppo di un formato digitale per molti prodotti che in passato erano solamente fisici. In questo contesto è possibile mettere a disposizione dei consumatori un portafoglio più ampio di prodotti con un costo marginale per ogni prodotto aggiuntivo pressoché nullo, sfruttando il fenomeno denominato long tail. Le caratteristiche del nuovo formato digitale permettono di trasformare prodotti fisici, come dvd, riviste e cd musicali, proprio in prodotti digitali, garantendo tempi di consegna e costi di stoccaggio trascurabili rispetto ai prodotti fisici (Goel 2010, Anderson 2003, Brynjolfsson 2006).

Il concetto di long tail mette da parte gli studi di Vilfredo Pareto, secondo i quali il 20% dei prodotti dovrebbero generare l'80% dei ricavi; in un contesto in cui la distribuzione era per larga parte fisica, questi studi spingevano le imprese ad offrire solamente i prodotti più richiesti data la crescita dei costi di mantenimento per un portafoglio ampio di prodotti. La presenza di costi marginali trascurabili, come detto in precedenza, permette alle imprese di soddisfare i gusti meno convenzionali dei propri clienti (Goel 2010) evitando dunque che si generino mancati ricavi causati dall'indisponibilità di un prodotto nel proprio portafoglio (Brynjolfsson 2006).

Per quanto riguarda il settore dei media, la digitalizzazione¹ non produceva un nuovo modo di comunicare, comparabile alla nascita della scrittura, della fotografia o della registrazione e riproduzione del suono; venivano invece modificati i processi con cui erano svolte queste attività (Picard 2011).

Gli sviluppi tecnologici combinavano informatica e telecomunicazioni in modo da generare una convergenza che univa e integrava vari mezzi di comunicazione. Questi a loro volta aumentavano la flessibilità e la velocità, creavano economie di scopo e di integrazione che hanno cambiato la struttura dei costi e dei ricavi della distribuzione di contenuto fornendo un maggiore controllo per i consumatori, consentendo loro di selezionare, filtrare, ricercare, controllare e partecipare a molteplici forme di comunicazione.

Per le aziende appartenenti al settore dei contenuti, l'avvento delle tecnologie digitali significò un cambiamento strutturale: la separazione del contenuto dal suo supporto tradizionale permise di immaginare un'industria dei media digitali in cui il contenuto sarebbe potuto essere facilmente accessibile attraverso una varietà di mezzi di comunicazione; proprio questo accesso multicanale sarebbe potuto diventare la fonte di valore aggiunto all'interno dei business model emergenti (Downes & Chunka, 1998).

Secondo Albarran (2002), dal punto di vista dei contenuti, il contributo dei computer e delle tecnologie per le telecomunicazioni, insieme con la diffusione delle tecnologie digitali, hanno determinato i seguenti effetti per le industrie dei media:

¹ per i mezzi di comunicazione possiamo definire la digitalizzazione come il processo di cambiamento nella produzione, nello stoccaggio, nella distribuzione e nel consumo di contenuti da un formato analogico ad una base digitale, trasformando la natura fisica in codice binario (Picard 2011).

- le caratteristiche delle nuove tecnologie digitali permettono una maggiore velocità e flessibilità di comunicazione, grazie alla possibilità di mettere in contatto persone e imprese fisicamente distanti sia in modo sincrono sia in maniera asincrona, veicolando diverse tipologie di contenuto (testo, immagini, video, suoni, etc.);
- nuove economie di scopo e di integrazione hanno cambiato gli economics della distribuzione di contenuto, che nel passato era legata strettamente al loro formato fisico. Il contenuto in formato digitale non poteva che modificare la struttura dei costi e dei ricavi delle imprese che lo hanno sostituito a quello fisico;
- l'integrazione dei mezzi esistenti e di nuove forme di comunicazione consente ai clienti maggior controllo e maggiore possibilità di scelta, espandendo in modo tangibile il bacino di informazioni a cui attingere e permettendo dunque di prendere decisioni di acquisto informate;
- diversi metodi per la comunicazione interattiva (peer to peer) sia tra consumatori di contenuti sia tra i consumatori e l'impresa si sono sviluppati: la comunicazione diventa sempre più bilaterale, distaccandosi dal concetto classico di impresa che, tramite l'advertising, comunica ai propri clienti che sono soggetti passivi.

Già in questo periodo cominciava ad essere chiaro come la crescita esplosiva delle informazioni online richiedesse nuove tecniche per segnalarne la qualità e per fornire agli utenti informazione di loro interesse (Claypool 1999).

Fu proposto l'utilizzo di tecniche complesse che combinassero i punti di forza dell'intelligenza umana, per comprendere il contenuto, con la velocità del computer nell'elaborazione delle informazioni.

Con l'ausilio di questi strumenti sarebbe stato possibile garantire la qualità dei contenuti, segnalata dagli utenti, e diffonderla in modo più rapido attraverso strumenti informatici.

In questo modo agli utenti sarebbe stato proposto, in maniera prioritaria, il contenuto che avesse ricevuto una valutazione migliore dagli utenti, con un concetto simile a quello fatto proprio dall'algoritmo di page rank di Google².

Purtroppo queste tecniche, da sole, si sono rivelate inefficaci nel caso in cui gli utenti non avessero ancora espresso un giudizio riguardo ad un oggetto sulla rete, non potendo disporre di una effettiva valutazione da segnalare (Claypool 1999).

Interessante sottolineare come la minaccia della cannibalizzazione per i prodotti fisici delle imprese venisse considerata, da alcuni autori, come molto inferiore di quanto non fosse assunto nel mainstream. Deleersnyde (2002) sosteneva come internet cannibalizzasse raramente i canali tradizionali e pertanto non dovesse essere necessariamente dannosa per società e canali affermati. Il cambiamento non avrebbe invalidato i vantaggi degli incumbent e l'importanza di canali di distribuzione ben radicati; al contrario, le imprese avrebbero potuto creare delle sinergie sfruttando un portafoglio di canale ben posizionato.

1.3. Anni '10

Lo scenario dieci anni dopo è stato nuovamente cambiato da una ulteriore trasformazione tecnologica, che ha portato, all'interno dell'ambiente competitivo dei media, nuovi prodotti e nuovi strumenti di comunicazione: molti autori si sono occupati di analizzare il nuovo contesto.

La crescita di Internet come fonte di notizie si collega con trasformazioni importanti nelle dinamiche di consumo delle notizie stesse (Anderson 2010). L'emergere di nuovi formati e supporti, come aggregatori di notizie, blog, e, più di recente, siti di social network, ha cambiato il modo in cui i lettori soddisfano il loro fabbisogno di notizie.

Henning Thureau (2010) descrive i nuovi media come siti web e altri canali digitali di comunicazione e informazione in cui i consumatori attivi si contraddistinguono per comportamenti che costituiscono

² L'algoritmo di page rank di Google è un sistema che ordina, secondo particolari criteri, le pagine mostrate in seguito ad una ricerca effettuata sul motore. Le prime pagine che vengono mostrate sono quelle che, secondo i parametri dell'algoritmo, hanno una maggiore probabilità di essere quelle che l'utente sta cercando.

essi stessi dei prodotti consumabili da altri clienti, sia in tempo reale sia in maniera posticipata, indipendentemente dalla loro posizione geografica.

La visione della società come rete influenza tutti i settori ma modifica in modo particolare i modelli di business dei cosiddetti media tradizionali (stampa e televisione analogica).

Molti nuovi operatori stanno entrando nei loro mercati, creando nuovi tipi di contenuto, e fornendo una più ampia varietà di modi per accedere a notizie, informazioni e intrattenimento. E' stato rotto il controllo monopolistico e oligopolistico sui meccanismi di distribuzione e si è fornito ai clienti l'empowerment necessario per cercare e condividere contenuti in modi nuovi, oltre alla possibilità di essere creatori più che consumatori di questi contenuti (Picard 2011).

Più contenuto può essere prodotto e distribuito da più imprese ed individui che mai. Tuttavia, mentre internet crea opportunità di diffusione per il contenuto on line, permette una monetizzazione limitata per i produttori di notizie ed informazione generale.

Internet infatti disaggrega i contenuti di magazine e giornali, denudandoli del valore di bundling³ che viene creato sulla carta stampata. Allo stesso tempo, le notizie internazionali e nazionali sono diventate onnipresenti e disponibili su molte piattaforme a fronte di un costo limitato, se non nullo, per il consumatore finale.

Sul web, vi è una democratizzazione della capacità di esprimere idee e opinioni ma allo stesso tempo una vasta gamma qualitativa per l'informazione, oltre a una discussione non sempre civile. Allo stesso tempo però, questa nuvola informativa assolve ad una funzione di raccomandazione che dirige amici e contatti a contenuti che non sono sempre disponibili attraverso i canali di massa, contribuendo così a creare il traffico necessario per molti modelli di business online (Picard 2011).

Cambiamenti così radicali della struttura del mercato e dei ruoli nel mercato stesso hanno modificato il panorama competitivo mettendo in difficoltà i player della carta stampata: i nuovi media offrono una libera fonte di notizie che possono essere consumate in tempo reale, in netto contrasto con le costose e rapidamente obsolete informazioni fornite dai quotidiani stampati, per cui l'aggiornamento avviene "soltanto" ogni 24 ore (Downie e Schudson 2009).

³ Il bundling è una strategia di marketing che consiste nell'offerta di prodotti diversi che vengono combinati per essere venduti tutti insieme per massimizzare i profitti (Chen 1997)

Altri autori spiegano il declino della carta stampata come il frutto di una perdita di fiducia nei giornali e nel giornalismo (Henry 2007). Questa perdita di fiducia e di credibilità viene spiegata con le possibilità offerte dai nuovi media di accedere a più informazioni e quindi di confrontare notizie e prospettive diverse (Gillmor 2004) ma anche ai comportamenti percepiti come negativi, alle accuse di frode e corruzione lanciate, a ragione, verso alcune testate.

Infatti, secondo Henry (2007), il plagio, la fabbricazione di notizie e simili reati etici appaiono come piaghe ricorrenti del giornalismo contemporaneo. Da questo punto di vista, i giornali non sono riusciti a soddisfare le aspettative e le esigenze dei loro lettori (Mersey 2010).

Per concludere, un elemento da sottolineare è come le difficoltà del settore abbiano implicazioni che vanno oltre la sostenibilità dei modelli di business: la diffusione di informazione indipendente e diversificata è fondamentale per la democrazia (Picard 2011).

1.4. Contesto attuale e Modelli Esistenti

L'evoluzione descritta in precedenza ha scosso le fondamenta del settore modificando radicalmente il contesto; in particolare, la digitalizzazione e l'emergere dei social media:

- Hanno permesso la produzione dei contenuti al di fuori dell'ambito professionale, fornendo ai consumatori la possibilità di trasformarsi in creatori di valore e contenuto, sostituendosi agli editori tradizionali (Picard 2011, Lemley 2011)
- Hanno modificato la rapidità della diffusione delle notizie, soprattutto in contrasto con le performance della carta stampata, mettendo in evidenza i limiti del formato fisico (Downie e Schudson 2009, Drula 2010).
- Hanno permesso, con l'abbattimento delle barriere all'entrata, a nuove realtà native digitali di svilupparsi, sfruttando il nuovo contesto e la possibilità di entrare nel settore senza dover sostenere investimenti in asset fisici per la stampa e la distribuzione (Business Insider, Huffington Post, Netflix, etc.) (Gallaughher 2001).
- Hanno messo in discussione le fonti di ricavo dei media tradizionali, con una diminuzione delle copie vendute e una contemporanea diminuzione dei ricavi pubblicitari, legati al calo dell'audience e allo spostamento della spesa degli advertiser verso altri canali (Picard 2011, Lemley 2011, Gallaughher 2001).

Parallelamente alle difficoltà introdotte per gli incumbent, è necessario sottolineare come il nuovo scenario sia fonte di nuove opportunità; in particolare le caratteristiche del nuovo contesto:

- Hanno permesso alle imprese di distribuire prodotti editoriali in formato digitale, permettendo l'eventuale abbandono della distribuzione fisica dello stesso (Albarran 2002, Picard 2011);
- Hanno modificato potenzialmente⁴ le strutture di costo delle imprese abbattendo i costi di produzione e distribuzione dei loro prodotti editoriali (Picard 2011, Lemley 2011)
- Hanno permesso agli editori di aumentare la propria audience, raggiungendo sempre più consumatori attraverso nuovi canali di comunicazione (social network, mobile, mobile app, etc.) (Drula 2010, Giua Digital Frontrunners 2013)
- Hanno permesso agli editori di sfruttare il fenomeno della long tail per aumentare i consumatori potenzialmente interessati alla propria offerta, consumatori che il formato fisico dei prodotti non permetteva di soddisfare (Goel 2010, Anderson 2003, Brynjolfsson 2006, etc.)

Alla discontinuità nel contesto si è cercato di trovare risposta utilizzando alcuni modelli strategici per la propria offerta e, in particolare, per la generazione di ricavi sui canali digitali; a questo proposito sono raccolti di seguito i più frequenti:

- Ad Funded: la distribuzione dei contenuti e delle notizie avviene in forma completamente gratuita; i ricavi dell'impresa vengono generati dalla vendita degli spazi pubblicitari all'interno dei canali di comunicazione tra impresa e clienti; questa soluzione è utilizzata da molti editori che si occupano di informazione generale, almeno per alcuni canali all'interno dell'offerta digitale stessa (ad esempio, i siti internet di Corriere della Sera, La Repubblica, Sole 24 Ore, etc.).
- Pay per use: si offre la possibilità agli utenti di acquistare il contenuto in maniera puntuale, come ad esempio viene fatto dagli editori di articoli accademici, per generare ricavi. Il fenomeno di long tail, di cui abbiamo parlato in precedenza, ha però spinto anche altri

⁴ I nuovi strumenti digitali permettono un reale abbattimento dei costi soltanto nel caso in cui le imprese decidano di abbandonare completamente la distribuzione fisica (Picard 2011)

editori e imprese in genere ad utilizzare la stessa logica per i propri contenuti con alcuni casi di grande successo.

Esempi paradigmatici di un approccio strategico basato sulla long tail sono infatti Amazon e Netflix, ma più recentemente anche New York Times e BSkyB, per fare alcuni esempi, si stanno muovendo in questa direzione.

- Freemium: consiste nel fornire ai clienti almeno una parte dei prodotti gratuitamente mentre, allo stesso tempo, altri contenuti vengono distribuiti solamente a chi è disposto a versare una somma di denaro. Il New York Times, il Washington Post, Business Insider e molti altri hanno scelto, almeno per uno dei propri canali distributivi, questo tipo di soluzione; in Italia, Repubblica Mobile utilizza questo modello operando una discriminazione di prezzo a seconda del tipo di contenuto offerto; in modo analogo Gazzetta dello Sport (gruppo RCS) nel 2012 ha lanciato il servizio “Gazzastar” (ad oggi non più attivo) che, attraverso una sottoscrizione mensile, permetteva di accedere a contenuti esclusivi e ad alcuni articoli pubblicati sull’edizione cartacea quotidiana.
- Preemium: consiste nel fornire, attraverso almeno uno dei canali di comunicazione con i propri consumatori, il contenuto solamente a pagamento, in modo da monetizzare il contatto con il cliente. E’ la scelta fatta da Corriere della Sera per la sua edizione su Mobile e dal gruppo L’Espresso con l’edizione per tablet Repubblica +.

I modelli di generazione dei ricavi sopra descritti, che risultano essere quelli maggiormente utilizzati, non vengono implementati in maniera esclusiva ma spesso entrano a far parte del modello di business dell’impresa in maniera coordinata e coerente con le scelte strategiche; ad esempio, il gruppo L’Espresso con la testata La Repubblica utilizza, su tre canali diversi, tre diversi modelli di offerta: Ad Funded (con Repubblica.it), Freemium (sul canale mobile) e Preemium (su tablet).

1.5. Business Model

Dopo aver descritto il contesto competitivo, la sua evoluzione negli ultimi trent’anni e le nuove opportunità introdotte nel settore (sia a livello di offerta, sia a livello di ricavi), questo lavoro di tesi si occuperà di fornire una definizione completa del concetto di business model.

In particolare, a questo scopo verrà utilizzato un framework di riferimento che vada oltre la semplice generazione dei ricavi (nonostante questa rimanga centrale all’interno della trattazione) e permetta

di analizzare i modelli editoriali evidenziandone le componenti principali con un approccio strutturato.

Il concetto di business model ha ricevuto diverse definizioni da numerosi autori: in generale possiamo affermare come un business model sia una rappresentazione semplificata della realtà che descrive i meccanismi e le variabili rilevanti al fine di creare, distribuire e catturare il valore per un'organizzazione (Osterwalder e Pigneur 2010).

Il framework di riferimento che verrà utilizzato per quest'analisi sarà il modello sviluppato da Osterwalder e Pigneur (2010): gli autori hanno isolato e descritto nove componenti (building block) che analizzano le determinanti grazie alle quali un'impresa è in grado di generare valore e profitti. Queste componenti a loro volta coprono le quattro aree principali di un business, ovvero quelle che riguardano i consumatori, l'offerta, l'infrastruttura e la sostenibilità finanziaria.

Verranno dunque analizzate le componenti segnalate dagli autori, evidenziando le caratteristiche peculiari del settore in esame e cercando di fornire una fotografia delle variabili rilevanti su cui, ad oggi, gli editori agiscono.

Per un'analisi accurata è necessario partire da alcuni dati che chiariscano quantitativamente le caratteristiche del contesto storico in cui le imprese produttrici di contenuto operano.

Il numero di lettori di carta stampata è in netta decrescita e i dati Audipress ci dicono come in Italia nel terzo ciclo di rilevazioni del 2012 il calo di lettori di quotidiani, settimanali e mensili sia stato rispettivamente del 5.1%, 4.1% e 4.4%.

Dai 5.5 milioni di quotidiani acquistati giornalmente nel 2006 in Italia, si è passati a 4.5 milioni oggi (Fieg, dati 2012); nel 2017 in UK i giornali venderanno il 45% in meno che nel 2007 (TheMediaBriefing, 2012); i ricavi del settore nel 2011 sono diminuiti del 2.2% a fronte di una diminuzione del 5.7% degli introiti pubblicitari (Fieg, dati 2012).

Questi numeri ci dicono come il giornalismo stampato sia in una situazione di crisi profonda; le imprese stanno lasciando il business in massa perché pensano di non poter competere con i contenuti gratuiti distribuiti in rete. In molti casi, curiosamente, questi contenuti gratuiti sono prodotti da loro stessi e pubblicati su internet all'interno dei loro siti web (Lemley 2011). Tuttavia, grazie al web e ai canali digitali (l'incidenza delle copie digitali vendute è al 5.2% del totale, Fieg 2013) l'audience complessivo delle imprese è in continua espansione, mettendole nella paradossale

condizione di avere un portafoglio di consumatori in crescita ma senza la possibilità di una sua monetizzazione sufficiente (Giua, Digital Frontrunners 2013).

Allo stesso tempo, vi è un'adozione crescente di e-reader, tablet e smartphone con 27 milioni di iPad venduti nel mondo nel terzo trimestre del 2012, 2.4 milioni di tablet in Italia oggi (Nielsen, Mobile Media, Q3 2012); la penetrazione degli smartphone è al 56% degli individui che possiedono un telefono cellulare (ConMe 2012) e 19.2 milioni di utenti italiani utilizzano internet in mobilità (Osservatorio Multicanalità 2012).

Dei 2.4 milioni di possessori di tablet il 53% e il 49% utilizzano il device rispettivamente per consultare quotidiani e per la fruizione di contenuti video (Nielsen, Mobile Media, Q3 2012). Più in generale i dati dell'Osservatorio Multicanalità 2012 ci dicono come, rispetto alla totalità degli utenti connessi ad internet, il 4% usa il proprio smartphone per guardare programmi TV sul web e l'8% per leggere il giornale; parallelamente, in rapporto al segmento più piccolo dei possessori di tablet, le medesime percentuali salgono al 16% e al 40%.

Negli Stati Uniti, una ricerca dell'Online Publisher Association (OPA) ha analizzato alcuni dati sull'utilizzo dei tablet nel Paese con risultati interessanti riguardo la penetrazione (74,3 milioni di persone utilizzano tablet nel 2012) e la capacità dei tablet di generare flussi finanziari (il 61% degli utilizzatori hanno acquistato qualche tipo di contenuto su tablet).

La possibilità di monetizzare il contenuto digitale sulle nuove piattaforme di fruizione è incoraggiante per gli editori del nostro Paese che hanno difficoltà nel trovare nuove fonti di fatturato; il New York Times, ad esempio, ha una base di abbonati all'edizione digitale di circa 640 mila persone, che permette all'impresa di abbassare al di sotto del 50% l'incidenza dei ricavi generati dall'advertising.

A valle di questi numeri, serviti per evidenziare le due diverse facce del contesto, saranno presentate le componenti del business model secondo il framework citato in precedenza, dando evidenza delle principali dinamiche che si possono riscontrare nel mercato e nella letteratura accademica in merito al settore in esame.

1.5.1. Customer segments

La prima determinante risponde alle domande: per chi stiamo creando valore? Chi sono i consumatori più importanti?

I giornali e i canali televisivi sono sempre stati mezzi di comunicazione di massa, che, per definizione, non conoscono l'identità del proprio interlocutore.

La digitalizzazione e i mutamenti che sono stati descritti in precedenza hanno modificato il contesto: una prima segmentazione, che fa riferimento al canale di fruizione, deriva dall'evoluzione tecnologica e divide i consumatori tra coloro che fruiscono i contenuti in formato cartaceo o analogico e coloro che invece prediligono formato e canali digitali.

Nel Media Consumer Survey 2013 pubblicato da Deloitte, i dati sui consumatori nel Regno Unito sono impressionanti: in un anno la percentuale di consumatori che prediligono la carta stampata per la propria fruizione di notizie è passata dal 75% al 39%.

Per quanto riguarda i nuovi contenuti, molte imprese operano una segmentazione basata sulla willingness to pay dei consumatori: si opera una distinzione tra coloro che non sono disposti a pagare per consumare contenuto digitale, e coloro (circa il 10% secondo Osterwalder e Pigneur 2010) che invece sono disposti al pagamento di una somma di denaro (sottoscrizione, pay-per-use, on demand, etc.) per i prodotti consumati.

Noci (Digital Frontrunners 2013) suggerisce come le segmentazioni per variabili socio demografiche e ancora di più le segmentazioni per canale siano superate: ormai il consumatore è diventato multicanale e convergente (più del 50% dei consumatori italiani sono multicanale e circa 18 milioni utilizzano più di un device al giorno, ConMe 2012).

Sembra dunque più ragionevole segmentare i clienti potenziali secondo variabili che isolino le esperienze medialità; ad esempio, l'attenzione, la capacità di essere multitasking (ovvero attivi su più schermi) e il grado di viralità riscontrato nel rapporto con la marca e gli altri clienti sono variabili più efficaci per poter operare una segmentazione dei consumatori (Noci 2013).

1.5.2. Value Proposition

All'interno dell'ecosistema digitale, le possibilità per un'impresa produttrice di contenuti di generare valore per i propri clienti sono svariate.

Il valore veicolato dagli editori si è modificato con la digitalizzazione del contenuto: ad esempio, il valore offerto dalla carta stampata era ed è generato da un'aggregazione del valore dei propri contenuti, del contesto (stile editoriale, formato di presentazione, etc.) e dell'infrastruttura (stabilimenti di stampa e altri asset fisici, distributori, etc.). Nel mercato digitale, al contrario, i

prodotti editoriali possono essere disaggregati generando valore senza affrontare investimenti necessari alla costruzione contemporanea delle tre componenti (Gallaugher 2001).

Noci (Digital Frontrunners, 2013) divide i prodotti editoriali che vengono distribuiti in ambiente digitale in 3 categorie:

- le notizie di cronaca, che si stanno trasformando in commodity, disponibile ampiamente e a costo pressoché nullo;
- approfondimenti e contenuti specialistici, a cui sono applicati prezzi legati alla sottoscrizione dei servizi stessi;
- banche dati a cui accedere con una logica pay per use del servizio.

Come è stato detto in precedenza, il nuovo formato permette agli editori di fornire notizie in maniera sempre più rapida senza dover attendere le 24 ore tra un'edizione e quella successiva (Downie e Schudson 2009). Lo sviluppo delle nuove piattaforme di social networking, le loro caratteristiche, la loro diffusione e il loro pattern di utilizzo molto intenso in mobilità (ConMe 2012), ne fa degli utili strumenti per l'informazione in tempo reale dei consumatori (Drula 2010).

Nonostante la staticità riscontrata nelle imprese editoriali nell'evoluzione e nello sviluppo di nuovi prodotti che permettano di uscire dall'impasse in cui il settore si trova (Picard 2011), alcuni prodotti si sono modificati sfruttando le potenzialità della digitalizzazione e l'elevata accessibilità del web e dei suoi strumenti innovativi. Ad esempio, la possibilità di utilizzare diversi canali per raggiungere i consumatori di contenuto e l'esigenza di incontrare in modo sempre più personalizzato le esigenze dei propri clienti ha portato (anche all'interno dello stesso canale) a veicolare prodotti diversi.

Ne è un esempio l'utilizzo di canali Twitter diversi (Books, Arts, Entertainment, etc.) che ha permesso al New York Times di distribuire in modo separato il proprio contenuto e raggiungere segmenti diversi del proprio portafoglio di clienti; a sua volta questa scelta risulta essere interessante per gli advertiser che declineranno offerte diverse per i diversi segmenti.

Con lo scopo di migliorare l'esperienza nella fruizione dei contenuti, alcuni editori hanno cominciato a tracciare le attività dei propri clienti all'interno delle proprie pagine utilizzando i cookie⁵: la BBC ad esempio, in modo trasparente, segnala come all'interno delle proprie pagine vengano tracciati i comportamenti dei consumatori utilizzando first party cookie, generati dal sito dell'emittente, e third party cookie che sono inseriti dalle imprese esterne che diffondono i propri contenuti sul sito stesso. Questi meccanismi, se da una parte aprono una serie di riflessioni sulla normativa che regola e tutela la privacy dei navigatori internet, dall'altra permettono a impresa e advertiser di fornire ai clienti un'esperienza di fruizione migliorata perché personalizzata.

Altre testate di informazione hanno cercato di abbracciare le caratteristiche del nuovo contesto utilizzando gli strumenti di comunicazione sociale per modificare la comunicazione stessa con i propri consumatori. E' il caso del Chicago Tribune, ad esempio, che ha scelto di comunicare le notizie utilizzando la voce di un personaggio di fantasia chiamato Colonnello Tribune, con una propria profilazione caratteriale che veicola la brand image del giornale.

Proprio il brand, secondo una ricerca di McKinsey (2010) risulta essere un fattore critico di successo degli editori: nella propria value proposition, il marchio permette all'editore di distinguersi dalle altre fonti informative ed essere riconosciuto come più attendibile.

1.5.3. Channels

I canali utilizzati per il contatto con i consumatori sono quelli di cui abbiamo già parlato: alla carta stampata e alla televisione analogica si sono aggiunti siti internet, applicazioni su mobile e tablet, piattaforme per l'interazione sociale, etc.

Le imprese differenziano le modalità con cui vengono a contatto con i consumatori sui diversi canali. Sui canali tradizionali la value proposition viene veicolata in modo analogo al passato, i clienti vengono incontrati in edicola dove acquistano in modo puntuale giornali e magazine o sul divano di casa davanti ai canali televisivi analogici. Viene dunque sfruttato il bundling tipico dei prodotti

⁵ I cookie sono stringhe di testo di piccola dimensione inviate da un server ad un Web client (di solito un browser) e poi rimandati indietro dal client al server (senza subire modifiche) ogni volta che il client accede alla stessa porzione dello stesso dominio (Wikipedia.com).

editoriali di questo tipo (Picard 2011) concentrandosi sull'aspetto transazionale del punto di contatto.

L'utilizzo dei nuovi strumenti digitali può invece permettere di attraversare diverse delle fasi di canale descritte da Osterwalder e Pigneur (2010).

Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
	Web sales					
	Own stores					
Partner	Indirect					
	Partner stores					
	Wholesaler					

Figura 1 - Channel Phases (Business Model Generation, Osterwalder, Pigneur 2010)

Le piattaforme di social networking, vengono spesso utilizzate per la pubblicazione di link verso i luoghi in cui risiede il contenuto (Business Insider, Harvard Business Review, Washington Post, solo per fare alcuni esempi). Il sito internet, per la maggior parte delle testate italiane (Corriere, Repubblica, La Stampa, GazzettadelloSport, etc.), è uno strumento gratuito che permette di valutare e fruire i contenuti generati. Tra valutazione e acquisto si pongono i paywall, meccanismi per i quali dopo una certa quantità di articoli/contenuti fruiti è richiesto il pagamento di una fee: negli USA, ad esempio, circa 400 quotidiani utilizzano questa strategia tra cui il New York Times e il Wall Street Journal.

Case Study 1 – Sky Italia

Sky Italia, la pay tv di proprietà di News Corporation, multinazionale con sede al Londra e di proprietà dell'australiano Rupert Murdoch sta cercando di rendere disponibile la propria offerta all'interno del nuovo panorama digitale.

Il sito internet viene utilizzato come portale per l'accesso alle informazioni riguardo l'intera offerta dell'emittente televisiva privata e come fonte di informazione gratuita grazie alla possibilità di seguire il canale Sky TG 24 in diretta streaming, di assistere alla rassegna stampa del giorno (nazionale, internazionale e sportiva) e di leggere articoli con le notizie dall'Italia e dal mondo.

L'offerta si completa con i device da utilizzare in mobilità per cui sono disponibili alcuni canali dell'offerta fruibili gratuitamente per tutti coloro che hanno un abbonamento satellitare, possibilità che può essere sfruttata anche con il collegamento da pc.

Per i consumatori potenziali che non hanno un abbonamento a Sky, è di recente introduzione una sottoscrizione esclusivamente digitale (sulle orme di Sky Uk) che permette la visione in streaming di alcuni dei contenuti offerti via TV satellitare.

La possibilità di mantenere il contatto con i propri clienti anche nelle fasi successive all'acquisto e alla fruizione rappresentano un'opportunità per le imprese editoriali: come sottolineato da Massimo Esposti (2011), caporedattore del Sole 24 Ore, il monitoraggio delle interazioni dei consumatori con il contenuto, dopo che il contenuto stesso viene fruito, oltre ad essere importante per migliorare la customer experience, diventa fonte di contenuto essa stessa.

L'edizione digitale del quotidiano economico, analizzando i comportamenti dei consumatori nei confronti dei contenuti, riesce a generare approfondimenti distribuiti sulla piattaforma di consumo riguardanti proprio questi comportamenti.

1.5.4. Customer Relationships

La possibilità di un rapporto personale con il proprio cliente, per un editore, è una novità assoluta che deriva dalla digitalizzazione del settore (Lemley 2011). Come detto in precedenza, i mezzi di comunicazione di massa erano, per definizione, inconsapevoli dell'identità del proprio interlocutore, le comunicazioni verso i propri clienti erano indifferenziate.

La possibilità di formare community di utenti che interagiscono con la marca e l'impresa, oltre che tra di loro, diventa una nuova determinante di valore (Noci, Digital Frontrunners 2013).

La possibilità di commentare il contenuto oltre che di modificarlo rappresenta un'evoluzione nei rapporti con i clienti per un'impresa editoriale, che si deve assicurare di riuscire a gestire in modo efficace i flussi informativi che arrivano dai propri clienti piuttosto che quelli classici che si dirigono verso i clienti (Kaplan 2009).

Case Study 2 - Donna Moderna

Il settimanale italiano, di proprietà del gruppo Arnoldo Mondadori Editore, è un esempio di come i produttori di contenuto possano utilizzare il Web 2.0 per ampliare la propria offerta e il proprio modello di business.

Il periodico, che si rivolge chiaramente ad un target femminile, ha un sito web che si rivolge direttamente alle proprie consumatrici come “l’amica che ti semplifica la vita, pronta a darti una soluzione, un’idea utile per la vita di tutti i giorni” credendo fermamente “nella forza della condivisione tra donne”.

Insieme al sito internet è stata creata “La Community delle Amiche” con i propri forum, e la possibilità di creare un profilo personale, pubblicare immagini, scrivere un blog e conversare con altre “amiche”.

La popolarità raggiunta da alcuni dei blog all’interno della community (Working Mothers, Fashion Blogger, etc.) e in generale le interazioni tra i membri permettono alla testata di:

- Acquistare visibilità e guadagnare terreno in ottica di posizionamento all’interno dei motori di ricerca;
- Generare traffico all’interno di sito internet e community;
- Aumentare la quantità di contenuti generati dagli utenti da utilizzare dentro e fuori dalla community;

1.5.5. Revenue Streams

Se nel passato eravamo abituati ad un contesto in cui i contenuti venivano distribuiti da edicole e canali televisivi a flusso, caratterizzati da un palinsesto definito e strutturato, ora sappiamo che le condizioni si sono modificate e con esse anche le fonti di ricavo (Noci, Digital Frontrunners 2013).

La prima fonte di reddito all’interno dell’ambiente digitale è l’advertising, sia all’interno delle piattaforme dell’impresa (sito internet, mobile app, etc.), ma anche nella sponsorizzazione di prodotti ed eventi patrocinati dall’organizzazione. Numerosi contributi accademici ed empirici ci dicono come la pubblicità, da sola, non sia in grado di sostenere le operations di un editore (Noci 2013, Picard 2011). Questa incapacità deriva sia dalle difficoltà derivate dalla crisi economica, che

hanno generato una diminuzione significativa nei flussi finanziari da pubblicità (-17,9% nel solo 2012 in Italia, fonte Nielsen gennaio-dicembre 2012), sia dalla concentrazione delle spese pubblicitarie su player come Google che fungono da catalizzatori per questi investimenti (Giua, Digital Frontrunners 2013).

Seconda fonte di ricavi per le imprese editoriali risulta essere la vendita dei contenuti prodotti in formato digitale: sia la carta stampata sia le emittenti televisive hanno sperimentato e stanno mettendo in pratica azioni per permettere la monetizzazione dei propri contenuti in determinati punti di contatto.

All'interno di questo flusso vi sono opportunità differenti per generare ricavi:

- Molte testate americane e inglesi (tra cui New York Times, Wall Street Journal, Daily Telegraph e Financial Times) ma anche italiane (Sole 24 Ore) stanno utilizzando i paywall (o metered paywall), che già abbiamo descritto, per spingere i consumatori all'acquisto dei contenuti prodotti dopo una certa quantità distribuita gratuitamente; queste applicazioni sfruttano strumenti di analisi dei comportamenti dei consumatori (come ad esempio i cookie) per tracciare l'identità dell'interlocutore e il consumo di contenuto pregresso.

Case Study 3 - Washington Post

Nel marzo 2013 il Washington Post, nella persona di Katharine Weymouth, CEO di Washington Post Media, ha dichiarato come l'edizione digitale della testata utilizzerà un paywall mensile che permetterà ai consumatori di consultare gratuitamente 20 articoli prima di dover procedere alla sottoscrizione.

Questo rappresenta un cambiamento radicale della politica dell'impresa; alla fine del 2011, la stessa Weymouth si era espressa chiaramente contro la possibilità di fornire contenuto a pagamento: "We want to be around as The Washington Post for a long time and many generations to come, and at the moment, we think that the best way to do that is to have a free website that is open to everybody and attract as many people as we can to spend as much time as they can with our journalism, and assume that that will bring them back for more."

Il cambio di rotta, motivato dalle difficoltà nel mantenere profittevole la duplice struttura tradizionale e digitale, si inserisce in un contesto in cui molti editori stanno ricercando diverse fonti di ricavo: "News consumers are savvy; they understand the high cost of a top

quality newsgathering operation and the importance of maintaining the kind of in-depth reporting for which The Post is known; our digital package is a valuable one and we are going to ask our readers to pay for it and help support our newsgathering as they have done for many years with the print edition."

- Altra strategia è quella di dividere il proprio contenuto in categorie diverse, distinguendo tra prodotti distribuiti gratuitamente e altri per cui è necessaria una sottoscrizione. Ad esempio, il gruppo Espresso fa una distinzione per canale lasciando Repubblica.it e Repubblica TV (che si occupano di diffondere breaking news, streaming ed eventi live) in forma gratuita; su mobile invece le notizie e gli approfondimenti vengono distribuiti secondo una logica a pagamento parziale, a seconda dell'esclusività del contenuto stesso; un terzo flusso di contenuto (Repubblica+) viene infine distribuito con un modello a sottoscrizione più classico e consta di due edizioni giornaliere di cui Repubblica Sera esclusivamente su digitale. Allo stesso modo l'emittente televisiva americana Netflix, che nel prime time raccoglie il 30% della banda utilizzata negli USA, fornisce, al costo di 7.99\$ al mese, la possibilità di fruire contenuto on demand con un modello antitetico al concetto di tv tradizionale a flusso (Noci, Preta, Digital Frontrunners 2013).

Da sottolineare come i flussi dei ricavi digitali possano essere legati a quelli in formato fisico: un'inchiesta della Online Publishers Association (OPA) del 2012 ha infatti evidenziato come, ad esempio, circa il 25% degli utilizzatori di tablet sarebbero disposti al pagamento di una somma di denaro che integri la propria sottoscrizione offline per poter fruire anche il contenuto distribuito su piattaforma digitale.

Altra fonte di ricavo per le imprese editoriali può essere la vendita di prodotti collaterali all'offerta tradizionale dell'impresa (Picard 2011, Gallagher 2001) come inserti, raccolte e prodotti che presentano il marchio dell'impresa (ad esempio, Edizioni B e il suo marchio "Bastardi Dentro" commercializzano materiale scolastico per ragazzi).

A questi si aggiungono i servizi a valore aggiunto che possono essere generati dall'enorme mole di informazione di cui dispongono gli editori, dalla possibilità di consultare i propri archivi di notizie (come l'archivio del New York Times che raccoglie articoli in formato digitale redatti dal 1923 in avanti) ad informazioni riguardo ristoranti, negozi ed esercizi commerciali (Noci, Digital Frontrunners 2013).

La possibilità per gli editori di sfruttare la propria conoscenza dei clienti e le informazioni di cui dispone, per poter offrire servizi a valore aggiunto contestualizzati e personalizzati, con logica pay per use, permetterebbe un nuovo tipo di monetizzazione agli editori in un contesto in cui le fonti tradizionali (advertising e acquisto/abbonamento in formato cartaceo) si stanno esaurendo (Picard 2011).

1.5.6. Key Resources

Possono essere annoverate tra le risorse chiave delle imprese le basi di dati sui propri clienti e per l'informazione generale, gli archivi di video e articoli consultabili (in forma gratuita o pay per use) risultano essere fattori critici per il successo dei business model emergenti (Osterwalder e Pigneur 2010).

Al tempo stesso la risorsa che viene considerata più preziosa dalle imprese è il brand: come già detto in precedenza, il brand permette alle imprese di incontrare online una buona parte dei propri clienti della carta stampata o della televisione analogica per il semplice fatto di essere credibile ai loro occhi (Giua, Digital Frontrunners 2013, McKinsey 2010).

Un marchio riconoscibile e autorevole agli occhi dei clienti può essere sfruttato per garantire all'impresa la possibilità di segnalare ai consumatori la qualità dell'informazione e in qualche modo patrocinare le fonti di contenuto (Picard 2011).

Case Study 4 – The New York Times

Il NYT utilizza, sul proprio sito internet, un modello freemium che consente ai consumatori la fruizione di alcuni contenuti in forma gratuita (10 articoli ogni mese) prima che un paywall intervenga rendendo necessaria la sottoscrizione di un abbonamento o il pagamento di una fee con logica pay per use.

Nella sezione del sito che fornisce informazioni sul funzionamento del paywall, l'editore afferma come una delle motivazioni principali per cui sia stato inserito questo strumento nel 2011, sia per salvaguardare il valore del brand.

Il contenuto prodotto dal NYT è riconosciuto come di qualità elevata e offrirlo in forma gratuita costituirebbe un pericolo per la salvaguardia del valore distintivo del marchio.

1.5.7. Key Activities

L'attività chiave per ogni impresa che produce e distribuisce contenuto risulta essere la produzione di contenuto di qualità: tutte le imprese nella propria comunicazione stressano questa caratteristica nonostante sia tautologico affermarlo.

Per veicolare la propria value proposition è inoltre necessario che le logiche di distribuzione dei contenuti siano comuni nei diversi canali attraverso i quali transita il contenuto stesso; in particolare, la brand image deve essere coerente nei diversi punti di contatto con la marca: ci deve essere coerenza nella comunicazione (Kaplan 2009).

Per consentire, allo stesso tempo, ai clienti la migliore esperienza di fruizione possibile, il contenuto deve essere veicolato tenendo conto della convergenza nell'utilizzo dei device, che modifica l'esperienza mediale (Noci 2013), e della necessità di comunicare con i propri clienti, che modifica l'esperienza di fruizione (Picard 2011).

1.5.8. Key Partnership

Per Picard (2011) le media company hanno la necessità di collaborare maggiormente con le altre imprese del proprio settore allontanandosi dalla preferenza passata per il controllo completo di tutte le risorse e le attività della propria catena del valore, che ha generato numerose inefficienze. La gamma di tecnologie della distribuzione e di piattaforme interattive disponibili nel XXI secolo richiedono dunque che le imprese considerino sempre più le loro attività come processi cooperativi che richiedono coordinamento e interdipendenza con imprese esterne e con i loro clienti.

Ad esempio, per assicurare alla propria edizione digitale flussi di traffico consistenti, Forbes ha deciso di avvalersi di un gruppo di collaboratori (contributor), particolarmente influenti, famosi e autorevoli, che hanno permesso di migliorare la qualità dei contenuti editoriali del giornale con prodotti di approfondimento in parallelo al servizio di informazione generale; questi contributi vengono poi retribuiti dalla testata a seguito di una valutazione dei flussi di lettori generati dai collaboratori, flussi che vengono tracciati e analizzati.

Per il mercato italiano, esempio dei rapporti collaborativi tra le imprese del settore è sicuramente l'iniziativa Edicola Italiana. Questa nuova entità sviluppata dalla collaborazione tra i sei maggiori

editori del paese (Caltagirone, L'Espresso, RCS, Mondadori, Sole 24 Ore e La Stampa) permetterà l'acquisto di contenuto da un unico market place disponibile su tutti i device e le piattaforme.

1.5.9. Cost structure

La rivoluzione digitale nell'ultimo decennio ha portato alla più grande crescita mai registrata di contenuto disponibile nel mondo. Sono disponibili molti più contenuti video grazie a YouTube e molto più contenuto testuale grazie ai blog: questo avviene perché è molto più facile e meno costoso produrli e distribuirli (Lemley 2011)

Lemley (2011) sottolinea come la produzione e la distribuzione a buon mercato non fornisca necessariamente tutti i tipi e le qualità di contenuto richiesto. Assicura invece un'enorme possibilità di scelta che non era disponibile in precedenza, in un mondo in cui tutti i contenuti erano prodotti esclusivamente in maniera professionale.

La struttura dei costi tradizionale della carta stampata era costituita da tre componenti principali (Picard 2011):

- 10-20% del totale → spese per il reperimento delle informazioni e delle notizie, la scrittura degli articoli e il disegno del layout dell'edizione;
- 15-20% del totale → spese per la preparazione fisica dei caratteri mobili prima della stampa vera e propria (precedentemente allo sviluppo delle stampanti digitali);
- Due terzi del totale → produzione e distribuzione fisica dei prodotti editoriali.

Oggi le componenti rimaste sono soltanto due e il loro peso relativo si è completamente ribaltato: meno del 15% dei costi totali sono sostenuti per la produzione e la distribuzione digitali dei contenuti (nei diversi formati e sui diversi device) mentre la maggior parte delle spese si concentrano sulla produzione del contenuto alla base dell'offerta (Picard 2011).

A consuntivo, il risparmio nei costi di produzione e distribuzione del contenuto arrivano dunque ad abbattere in modo deciso la struttura dei costi permettendo un taglio che può arrivare all'80-90% dei costi stessi (Picard 2011).

Se questo risulta essere valido per le testate esclusivamente digitali, le imprese più tradizionali che non hanno rinunciato alla carta stampata all'interno della propria value proposition stanno cercando

di ridurre i costi delle materie prime (-18.7% nel 2010), dei servizi (-5.5% nel 2010) e del lavoro (-7.5% nel 2010) per permettere alle operations di essere maggiormente sostenibili (Giua, Digital Frontrunners 2013).

Date le sensibili differenze nelle strutture dei costi descritte per i due formati, Picard (2011) suggerisce come tutte le imprese del settore dovrebbero chiedersi fino a che punto si debba rimanere fedeli alla propria offerta analogica e se il passaggio ad un'offerta digital only non sia una soluzione preferibile.

2. Social Network

Dopo aver descritto il contesto editoriale, i mutamenti a cui è stato soggetto negli ultimi trent'anni e il framework di riferimento scelto per l'analisi del modello di business, sarà compito di questa sezione introdurre il secondo tema centrale all'interno di questo lavoro di tesi.

Verrà dunque presentato il fenomeno dei social network, con le sue dinamiche di sviluppo ed evoluzione, nel tentativo di fornire alle imprese editoriali italiane le indicazioni necessarie all'integrazione di questi nuovi strumenti all'interno della propria offerta.

Per ancorare questa analisi verrà utilizzato il framework di riferimento sviluppato da Kietzmann nel 2011 unito ad alcuni casi di studio significativi, che permettano di avere una visione preliminare del ruolo che questi strumenti assumono nell'offerta delle imprese di svariati settori.

A valle di questa sezione strutturata, verranno presentati diversi contributi accademici, riguardanti il ruolo potenziale dei social media all'interno del nuovo contesto e il loro ruolo all'interno della strategia delle imprese.

Infine, il framework di Osterwalder e Pigneur, utilizzato in precedenza, verrà rivisto e analizzato per leggere il contributo che i social media possono garantire all'interno dei business model delle imprese editoriali.

2.1. Introduzione

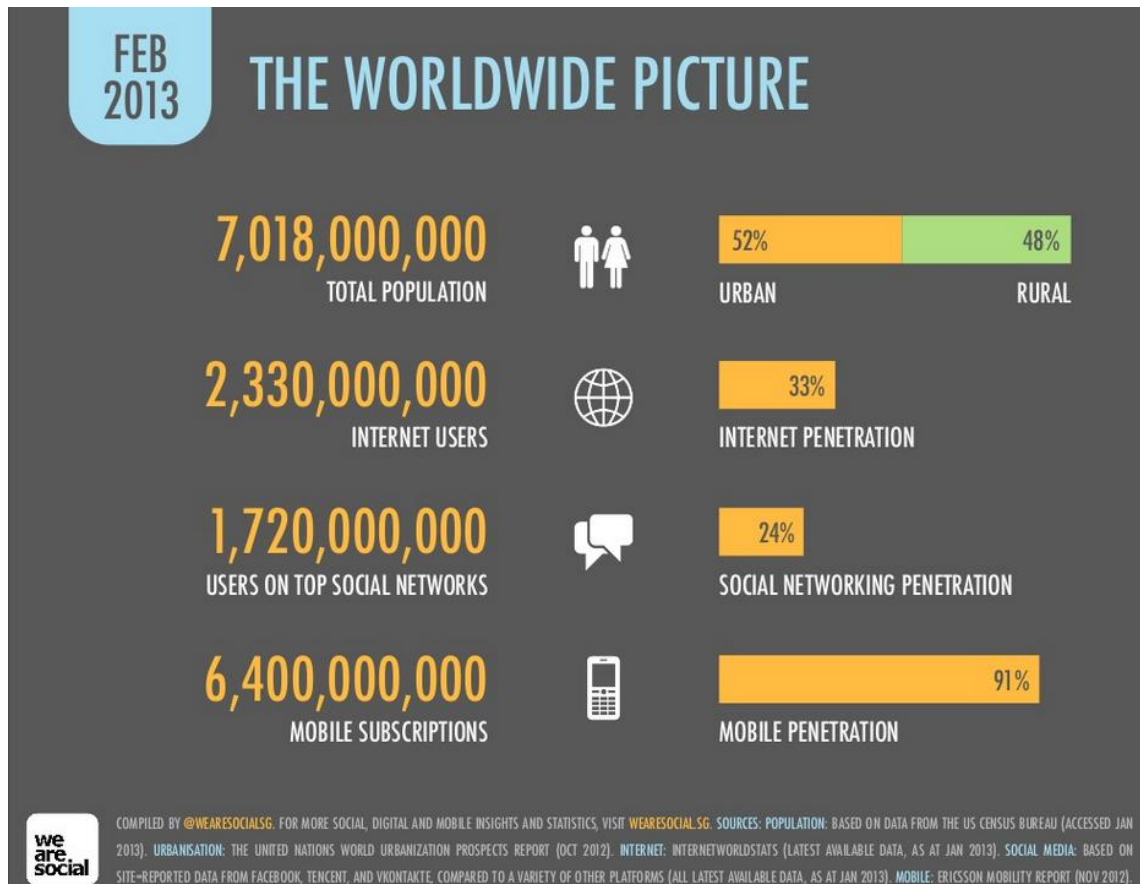


Figura 2 - We Are Social Future Factors 2013

I social network sono diventati parte integrante della vita e delle esperienze quotidiane dei consumatori: a febbraio 2013, su una popolazione mondiale che supera i 7 miliardi di persone con una penetrazione di internet che si attesta al 33%, la penetrazione dei maggiori social network è al 24% superando un miliardo e 700 milioni di persone (in crescita del 2% rispetto all'anno precedente, We are social 2013); più del 90% della popolazione mondiale conosce almeno un social network (InSites Consulting 2011).

Nel 2011, la penetrazione dei social network tra gli utenti internet italiani raggiungeva l'86% attestandosi al vertice tra i paesi censiti e superando addirittura gli USA (fermi al 79%) (Nielsen, State of the Media 2011); nel 2012 la percentuale è salita al 94,5% (ComScore, 2012).

Il fenomeno non accenna in alcun modo ad attenuarsi, con crescite molto significative negli ultimi mesi: la diffusione del mobile (+60.8% tra il Q1 2011 ad oggi) e l'utilizzo da parte delle fasce di età

meno giovani (+79% di active user nella fascia 55-64 anni su Twitter, +46% e +56% nella fascia 45-54 per Facebook e Google+) hanno trascinato la crescita di utenti attivi per i primi tre social network al mondo Facebook, Google+ e Twitter rispettivamente del 35%, 33% e 44% (Global Web Index, Stream Social Q1 2013).

2.2. Framework di Analisi

Partendo da una definizione generale, i social media vengono definiti come strumenti che utilizzano tecnologie web based per creare piattaforme altamente interattive attraverso le quali condividere, discutere, e modificare contenuto (Kietzmann 2011).

Per un'analisi approfondita del fenomeno, verrà fatto riferimento al framework sviluppato da Kietzmann nel 2011; framework che utilizza sette "building block", ognuno relativo ad una singola sfaccettatura dell'esperienza d'uso dei social media e in grado di determinare implicazioni più o meno rilevanti per le imprese.

I diversi strumenti sviluppati negli ultimi quindici anni, partendo dall'esperienza di Sixdegrees⁶ del 1997, presentano, in misura diversa, le diverse dimensioni di analisi individuate dall'autore, senza che queste risultino mutualmente esclusive o necessariamente presenti in tutti i social network (Kietzmann, 2011).

2.2.1. Identity

Si riferisce alle informazioni riguardo la propria identità, che vengono rivelate all'interno di un social media e che vanno dal nome, al genere, alla professione, alla residenza, ai gusti e all'ideologia; informazioni che possono descrivere un individuo, la sua storia e le sue caratteristiche.

⁶ Sixdegrees è un sito attivo tra il 1997 e il 2001, considerato il precursore delle piattaforme di social networking largamente diffuse oggi. Prendendo spunto dalla teoria dei sei gradi di separazione (secondo cui qualsiasi persona sulla Terra può entrare in contatto con un'altra attraverso un massimo di 5 intermediari) lo strumento permetteva di definire i propri contatti (amici, familiari, conoscenti, etc.) e condividerli con gli altri membri del sito. Il social network permetteva la comunicazione diretta con tutti i contatti all'interno dei primi tre gradi di separazione.

Queste descrizioni vengono costruite autonomamente dagli utenti, all'interno della piattaforma, e sono tanto accurate quanto ogni utente è disposto a condividere le proprie caratteristiche, le proprie informazioni e i propri gusti (Kaplan 2010).

Adirittura, per permettere agli utenti che sono attivi su diversi social network di gestire in modo coerente le proprie identità all'interno degli stessi, sono stati creati degli strumenti come DandyID che permettono una gestione centralizzata dei propri profili e garantiscono funzionalità di social analytics per monitorare il proprio impatto sulla rete.

Da sottolineare come gli utenti attivi nei social network utilizzino strategie nella costruzione e nello sviluppo della propria identità che permettano loro di guadagnare una luce positiva nell'ambiente virtuale (ad esempio su Facebook), fare promozione di se stessi (ad esempio su LinkedIn) o sviluppare il proprio brand personale (come i fotografi attivi su Flickr) (Kietzmann 2011).

Case study 1 – Daily Mail

Il Daily Mail è uno dei giornali con il maggior numero di visite al proprio sito internet al mondo, con più di 110 milioni di utenti unici nel mese di gennaio 2013, ma al tempo stesso le sue performance all'interno dei social media non sembrerebbe essere all'altezza: il numero di fan sulla pagina istituzionale di Facebook si ferma a 135mila mentre su Twitter raggiunge 250mila follower. Facendo alcuni paragoni il The Economist ha su Facebook più di 1,5 milioni di fan e addirittura 3,2 milioni di follower su Twitter, il New York Times rispettivamente 2,9 milioni e 8,2 milioni.

La spiegazione di questo fenomeno deriva dalla grande attenzione con cui gli utenti all'interno dei social media costruiscono la propria identità e il proprio profilo. Privilegiando le caratteristiche che permettono loro di mettersi in una luce positiva, gli utenti preferiscono inserire all'interno dei propri interessi (che risultano essere ben visibili nei propri profili) siti internet e brand editoriali con una reputazione migliore mantenendo nascosti quelli di cui vanno meno fieri.

Le testate come il Daily Mail, che continuano a generare traffico nonostante le scarse performance in termini di like e follower, non risentono in modo significativo delle apparenti difficoltà all'interno dell'ecosistema sociale; al contrario gli editori con numeri imponenti in termini di seguito sui social media rischiano di non avere un grado adeguato di engagement e di click through rate sui propri

contenuti poiché accumulano una grande quantità di contatti che non sono significativamente interessati alla propria offerta.

2.2.2. Conversations

Si riferisce alla capacità dei social network di abilitare le conversazioni tra i membri di una rete e permettere loro di comunicare; molti social network site sono disegnati primariamente per raggiungere questo obiettivo (Kietzmann 2011).

Oggi infatti *“Conversations are the “products” the new markets are “marketing” to one another constantly online. . . .By comparison, corporate messaging is pathetic. It’s not funny. It’s not interesting. It doesn’t know who we are, or care. It only wants us to buy. If we wanted more of that, we’d turn on the tube. But we don’t and we won’t. We’re too busy. We’re too wrapped up in some fascinating conversation”* (Levine 2001).

La natura interattiva delle nuove piattaforme digitali non solo permette alle imprese di condividere e scambiare informazioni con i propri clienti, ma permette anche ai clienti di condividere e scambiare informazioni con gli altri utenti (Sashi 2012).

La possibilità di effettuare conversazioni molto diverse, all’interno del grande numero di social media che si sono diffusi, aumentano la difficoltà incontrate dalle imprese per catalogarle e analizzarle per estrapolare informazioni utili (Kietzmann, 2011). Ad esempio Twitter è uno strumento che permette la comunicazione tra pari e al tempo stesso genera quella che Kaplan (2010) definisce *“ambient awareness”*, grazie alla quale l’insieme delle conversazioni scambiate possono fornire informazioni sulle caratteristiche di un individuo, come su un particolare evento che sta accadendo.

Kaplan (2010) sottolinea come poche imprese sembrano muoversi comodamente in un mondo in cui i consumatori possono parlare così liberamente tra di loro e viene meno il loro controllo sulle informazioni disponibili nel cyberspazio.

Oggi, se un utente Internet ricerca il nome di un marchio in Google, quello che si presenta tra i primi risultati in genere include non solo la pagina web aziendale ma anche il corrispondente profilo su Facebook, su Twitter o su una piattaforma cocreativa come Wikipedia⁷.

Storicamente, la comunicazione delle imprese con i propri clienti era frontale e monodirezionale, le informazioni disponibili su di esse erano diffuse tramite comunicati stampa rilasciati in modo strategico e attraverso l'advertising venivano veicolati la brand image e le offerte di prodotti e servizi. Nel nuovo contesto invece, le imprese sono sempre più relegate ai margini come semplici osservatori senza avere né la conoscenza né la possibilità di modificare commenti e conversazioni tra i loro clienti (Kaplan 2010).

Nonostante queste considerazioni, vi sono opportunità insieme con i rischi all'interno delle conversazioni tra imprese e utenti; se il contributo delle imprese alle conversazioni risulta essere positivo e mostra ai clienti attenzione nei loro confronti può creare valore, al contrario se viene percepita come un'intrusione in una conversazione che non le riguardava può avere impatti negativi sulla relazione con i consumatori (Kietzmann 2011).

Case Study 2 – Dell

Dell ha creato un team di circa quaranta persone chiamato Communities and Conversations che si occupa di mantenere i contatti con i consumatori attraverso le nuove piattaforme di interazione; grazie ai social media i membri di questo gruppo possono comunicare con i clienti dell'impresa con una prospettiva estremamente customer centric.

Grazie a questa iniziativa l'impresa ha potuto ricevere informazioni utili e correggere alcuni problemi che non sarebbero emersi utilizzando le tecniche di ascolto più tradizionali come telefonate, email e survey; ad esempio, grazie al monitoraggio delle conversazioni su Twitter, è stato possibile correggere il posizionamento dei tasti apostrofo e indietro sul laptop Inspiron Mini 9, tasti che gli utenti hanno segnalato essere troppo vicini e dunque causa di difficoltà nell'utilizzo.

⁷ Wikipedia è un'enciclopedia multilingue collaborativa, online e gratuita, supportata dalla Wikimedia Foundation, una organizzazione non a scopo di lucro statunitense (Wikipedia.com)

Richard Binhammer, responsabile della social media strategy di Dell, considera l'utilizzo professionale di Twitter come uno strumento unico di ascolto dei bisogni del cliente e per questo l'impresa mantiene attivi circa 80 account ufficiali sulla piattaforma per il microblogging (anche se la maggior parte accessibili solo su invito) per migliorare il proprio servizio ai clienti attraverso il dialogo con essi.

I risultati sembrano essere incoraggianti anche dal punto di vista del ritorno sull'investimento: nonostante l'impegno importante nel mantenere un gruppo di lavoro così ampio, i ricavi addizionali generati dalla presenza su Twitter sono stati quantificati in 7 milioni di dollari.

2.2.3. Sharing

La condivisione si riferisce all'attività di scambio, distribuzione e ricezione dei contenuti tra gli utenti. Condividere è un modo per interagire all'interno di un social media ma non spinge automaticamente i propri utenti a conversare tra loro o a intrecciare relazioni ma dipende dalla piattaforma e dai suoi obiettivi funzionali.

Gli oggetti di condivisione possono essere, ad esempio, le immagini per Flickr o Instagram, la musica Indie per MySpace e le proprie carriere su LinkedIn (Kietzmann 2011).

Il concetto di condivisione fa parte della definizione di social media fornita da Kaplan (2010): sono un gruppo di applicazioni basate su Internet che hanno come fondamento ideologico e tecnologico il Web 2.0⁸, e che consentono la creazione, la condivisione e lo scambio di User Generated Content⁹ (Kaplan 2010)

Dal punto di vista delle imprese, è necessario prestare attenzione agli oggetti che vengono condivisi sulle varie piattaforme e che permettono agli utenti di tessere relazioni reali; se non vengono

⁸ Si indica come Web 2.0 l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono un elevato livello di interazione tra il sito web e l'utente come i blog, i forum, le chat, i wiki, le piattaforme di condivisione di media, i social network, ecc. (Wikipedia.com)

⁹ Il termine UGC descrive le varie forme di contenuti multimediali che sono disponibili al pubblico e creati dagli utenti finali (Kaplan 2009). Secondo l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE 2007), lo UGC deve soddisfare tre requisiti fondamentali per poter essere considerato tale: in primo luogo, deve essere pubblicato su un sito web accessibile al pubblico, o su un sito di social networking accessibile ad un gruppo selezionato di persone, in secondo luogo, ha bisogno di mostrare una certa quantità di sforzo creativo e, infine, deve essere stato creato al di fuori di routine e pratiche professionali.

analizzati in modo adeguato questi oggetti le relazioni non possono essere sviluppate e rimangono semplici connessioni (Kietzmann 2011).

La seconda implicazione si riferisce alla possibilità per le imprese di avere controllo sul contenuto che viene condiviso dagli utenti, per evitare che questo sia inadatto e leda in qualche modo l'immagine dell'impresa (Kietzmann 2011).

Beyond, società di consulenza specializzata nel contesto digitale, in uno studio del 2012, ha addirittura operato una segmentazione degli utenti in base alla loro propensione alla condivisione di contenuti generando 7 cluster¹⁰ in base alla propensione alla condivisione e alle motivazioni che ne stanno alla base: Altruist (39,6% degli utenti che condividono contenuto), Selectives (26,1%), Passionates (16,7%), Connectors (7,9%), Trendspotters (5,6%), Provocateurs (2,6%) e Careerists (2,5%).

Case Study 3 – Fiesta Movement

Ford, per lanciare sul mercato statunitense il nuovo modello Fiesta, lanciò nel 2009 una campagna di comunicazione non convenzionale sfruttando il contributo di 100 "agenti" scelti per la loro motivazione nel distinguersi dagli altri, per la loro creatività e per la loro influenza all'interno dei social media.

Per sei mesi sono state fornite loro gratuitamente una Ford Fiesta con miglia illimitate e una videocamera con cui completare più di 600 missioni con completa libertà di condividere la propria esperienza senza alcun tipo di censura.

I risultati della campagna sono stati straordinari, con 700 video postati e più di 13mila fotografie condivise sulle piattaforme di social network; a loro volta le condivisioni hanno generato brand

¹⁰ I cluster sono definiti come:

Altruists: condividono perchè vogliono aiutare gli altri;

Selectives: condividono ciò che è rilevante per gli amici;

Passionates: condividono perchè hanno in comune una passione con i pari;

Connectors: condividono per poter socializzare;

Trendspotters: condividono per mostrarsi al passo con ciò che è nuovo;

Provocateurs: condividono per generare una reazione;

Careerists: condividono in modo da avere vantaggi per il proprio business.

awareness per il prodotto (60% nel mercato americano, 38% nel target tra i 16 e i 24 anni) ma anche una forte spinta alle vendite, con 10mila unità vendute nei primi sei giorni dal lancio.

Il successo così grande ha spinto l'impresa statunitense a replicare l'esperienza anche nel 2011 con il secondo capitolo e a pianificare la terza edizione per il 2014, con la possibilità per tutti coloro che lo desiderano di proporsi come nuovi agenti Fiesta Movement.

2.2.4. Presence

Si riferisce alla possibilità di verificare se gli altri utenti all'interno della rete sono accessibili o meno, dove si trovano nel mondo virtuale e nel mondo reale e se sono disponibili a comunicare. La possibilità di avere queste informazioni permette alle imprese di progettare i rapporti con i propri clienti in modo che siano sincroni e maggiormente targettizzati; in Italia ad esempio, Pimkie utilizza Foursquare (social network che permette di condividere la propria posizione e di fornire consigli e recensioni sui luoghi visitati) per offrire sconti ai potenziali clienti che avessero fatto "check in" all'interno del punto vendita.

Vodafone invece, con il proprio canale Twitter, permette ai propri clienti di porre quesiti e segnala quando i clienti stessi possono fare domande e quando, invece, il servizio di assistenza viene interrotto.

2.2.5. Relationships

Si riferisce al grado con cui gli utenti di un social network sono in relazione tra loro; le relazioni sono forme di associazione che spingono gli utenti a comunicare tra loro, condividere contenuti o semplicemente segnalare i propri rapporti di amicizia.

Comprendere in che modo gli utenti sono in relazione tra loro permette di prevedere in che modo avverranno le conversazioni e su cosa verteranno (Kietzmann 2011).

Boyd e Ellison (2008) definiscono un social network partendo proprio dal concetto di relazione descrivendolo come un supporto tecnologico per il mantenimento di una rete di relazioni già esistente o per attrarre nuovi potenziali membri alla propria rete sociale di connessioni; questa attrazione è basata sulla condivisione di alcune caratteristiche personali tra gli utenti del sito.

Kietzmann (2011) afferma come la densità e la larghezza del portafoglio di relazioni di un utente, insieme alla sua centralità all'interno del portafoglio stesso accrescano la probabilità che l'utente sia in grado di influenzare i propri contatti.

Goldenberg nel 2009 sottolineava come indirizzare le campagne di comunicazione verso individui con un gran numero di connessioni (hubs) potesse essere interessante poiché gli utenti di questo tipo risultano essere un potente strumento di diffusione delle informazioni riguardanti l'impresa. Il valore di un consumatore per l'impresa non si limiterà alla sommatoria dei prezzi di acquisto dei prodotti venduti a tale consumatore ma dovrà considerare imprescindibilmente l'influenza che ogni cliente/prospect potrebbe avere sulla sua rete di conoscenze.

In una ricerca del 2013 pubblicata sull'Harvard Business Review, Aral afferma come l'analisi delle relazioni tra i consumatori non si possa fermare al numero dei contatti degli utenti ma debba spingersi fino alle determinanti dei loro comportamenti. L'autore fa una distinzione tra l'influenza vera e propria (che i marketer vorrebbero sfruttare nelle campagne di comunicazione basate sul Word Of Mouth) e l'omofilia (che viene definita come la più importante di una serie di "confounding factors"); quest'ultima caratteristica si riferisce alla propensione degli individui a legarsi a persone che risultano essere simili a loro stessi.

La comprensione della sostanziale differenza tra le due componenti all'interno delle relazioni permette di progettare le campagne di marketing in maniera più adatta al contesto e ai propri clienti potenziali.

La stessa ricerca ha evidenziato come (per un campione di più di 1,4 milioni di utenti Facebook, riguardo all'adozione di un'app cinematografica) la raccomandazione diretta di un membro della propria rete di relazioni ha visto triplicare la percentuale di adozione rispetto a messaggi automatici che indicano se i propri contatti hanno scaricato l'applicazione.

Allo stesso tempo l'adozione dell'applicazione da parte di un membro della propria rete, a valle della propria raccomandazione, ha generato un'aumento del 17% nel tempo di utilizzo dell'applicazione da parte dell'autore della raccomandazione stessa, evidenziando un rilevanza bilaterale dell'influenza.

2.2.6. Reputation

Si riferisce alla possibilità da parte degli utenti di valutare il proprio collocamento e quello degli altri utenti all'interno di una ipotetica scala che valuta la reputazione in un social media (Kietzmann 2011).

Per valutare la reputazione (che pone le sue fondamenta su un concetto qualitativo come la fiducia) all'interno di un social media è necessario comprendere come le differenze tra le diverse piattaforme generano differenze nelle valutazioni stesse; ad esempio su Twitter la reputazione viene spesso valutata attraverso il numero di follower di un utente; su LinkedIn viene chiesto ai pari di confermare le proprie competenze tramite endorsement visualizzati sul proprio profilo personale; su Youtube e Facebook le valutazioni oltre che sulla reputazione personale si riferiscono al contenuto generato dall'utente, del quale è spesso misurato il grado di engagement generato (Views, Like, Commenti, etc.).

Per le imprese è fondamentale comprendere quali sia la metrica giusta da utilizzare per analizzare la propria reputazione all'interno di un social media; diverse applicazioni sono state sviluppate nel tentativo di monitorare questa dimensione; facciamo alcuni esempi:

Social Mention analizza le menzioni che un brand o un individuo riceve all'interno di un universo di più di 100 social network, fornendo indicazioni su quali siano le performance riguardo il sentiment¹¹, la probabilità di essere oggetto di discussione, il range di influenza, etc.; Blogmeter si occupa invece di fare un'analisi delle conversazioni utilizzando tecnologie di crawling, per catalogare le conversazioni stesse, e strumenti di analisi semantica per fare sentiment analysis all'interno dei social media riguardo un brand o un'impresa in generale.

Interessante il caso di Social Guide, società di proprietà di Nielsen, che si occupa di analizzare le performance dei programmi televisivi in relazione al traffico generato su Twitter; gli strumenti dell'impresa permettono di avere informazioni approfondite riguardo le trasmissioni organizzandole a piacimento per fascia oraria o per argomento.

¹¹ Le analisi riguardo il sentiment si occupano di valutare il gradimento relativo a un marchio o ad un individuo confrontando le menzioni positive con quelle negative.

Case Study 4 – Associated Press

Le banche d'affari utilizzano programmi automatici che fanno trading monitorando le informazioni disponibili in rete e sfruttando algoritmi in cui parole chiave e analisi del sentimento guidano le scelte di compravendita di azioni.

Il 23 aprile 2013 il canale Twitter dell'Associated Press, che conta circa 2 milioni di follower ha diffuso una notizia riguardante due esplosioni alla Casa Bianca in cui il presidente Barack Obama sarebbe rimasto ferito. L'autorevolezza della fonte e la conseguente diffusione virale dell'informazione ha generato un crollo praticamente istantaneo del mercato azionario americano, bruciando 200 miliardi di dollari di capitalizzazione.

Il tweet, ovviamente falso, è stato condiviso a seguito di una violazione dell'account della testata giornalistica e ha messo in luce la duplice potenzialità degli strumenti sociali e il rischio intrinseco nel loro utilizzo improprio.

2.2.7. Groups

Si riferisce alla possibilità, per gli utenti, di formare comunità e sottocomunità all'interno della piattaforma (Kietzmann 2011).

Utilizzando i social media infatti, le imprese possono stringere rapporti con clienti esistenti e con quelli potenziali e formare comunità che collaborino in modo interattivo per identificare i problemi e sviluppare delle soluzioni (Sashi 2012).

La possibilità di creare gruppi e scegliere chi invitare a farne parte è una caratteristica di molti social media come Twitter, Facebook, Flickr, LinkedIn, etc. Differenze esistono nel grado di riservatezza e accessibilità dei gruppi che possono essere di diverso tipo rispecchiando scelte a livello di piattaforma come di utente.

In un articolo pubblicato su Forbes nell'aprile 2013, Dorie Clark (una dei contributor della testata) affermava come Google + fosse uno dei social media più attrattivi per le imprese proprio per la capacità di sfruttare le potenzialità di aggregazione in gruppi.

Communities e Hangout (che sui device Android ha sostituito Google Talk nel maggio 2013) sono le due funzionalità più interessanti all'interno della piattaforma perché permettono rispettivamente di entrare all'interno di comunità di utenti (formate intorno ad un interesse comune) direttamente come brand (cosa impossibile su Facebook) e di organizzare meeting di gruppo, discussioni e dimostrazioni di propri prodotti e servizi.

Case Study 5 – Ducati

La capacità dei social network di abilitare le conversazioni tra i propri utenti, permettendo loro di condividere le proprie esperienze ed emozioni, è alla base della comunicazione di Ducati.

L'impresa ha saputo sfruttare le nuove piattaforme tecnologiche in maniera bilaterale:

- da una parte ha lasciato libertà assoluta ai "Ducatisti" di esprimere le proprie opinioni ed impressioni in forum e gruppi autogestiti in cui incrementare il senso di appartenenza e di condivisione di una passione comune; al tempo stesso, questo "limita la libertà di azione dell'impresa nella comunicazione verso fasce di audience non 'ducatiste' storiche" (Gianluca Diegoli, Online Manager Ducati) data l'avversione dei membri delle community verso decisioni aziendali che, a loro parere, vanno contro la "tradizione del brand".

- Dall'altra monitorano le attività sui canali di comunicazione istituzionali consentendo ai propri contatti di condividere contenuti lasciando il proprio segno nel brand e nella sua pagina ufficiale; il monitoraggio si occupa sia dell'analisi del sentimento nei confronti della marca sia delle segnalazioni di malfunzionamenti e problemi con l'utilizzo delle motociclette.

2.3. Social Media e Impresa

Nell'analisi della strategia delle imprese e in particolare della loro comunicazione, è necessario partire dallo studio dei mezzi utilizzati per la comunicazione stessa.

Per cominciare, Hanna (2011) sottolinea come, in generale, il web espanda la capacità del marketing di spostare i consumatori, nel loro rapporto con i brand, dall'awareness, all'engagement, fino alla loyalty e all'advocacy. Inoltre, mentre l'uso dei media tradizionali genera un trade off tra portata del

messaggio e coinvolgimento dei consumatori, i social media permettono di mantenere elevati entrambi attraverso l'uso corretto di tutti i formati e le piattaforme.

Corcoran (Forrester Research, 2009) ha presentato una distinzione tra tre tipologie di media che un'impresa può utilizzare per veicolare i propri messaggi: owned, earned e paid media; tutte e tre queste alternative hanno, o possono avere, a che fare con la social media strategy dell'impresa:

- Paid media → sono i più tradizionali strumenti di comunicazione: l'impresa paga una somma di denaro per poter sfruttare un canale che aumenti la propria visibilità e comunichi la propria offerta; fanno parte di questi strumenti tutti i sistemi di advertising online come banner, mobile ads, paid search ma anche sponsorizzazioni e organizzazione di eventi.

Le comunicazioni veicolate spingono i clienti a raccogliere informazioni sui prodotti e ad acquistarli; alla loro base c'è il concetto classico di "marketing funnel" che descrive il processo con cui le campagne raggiungono i propri obiettivi (tramite un processo in cui l'acquisto è preceduto in modo ordinato da awareness, interest e desire, a loro volta stimolti dal marketing mix scelto dall'impresa).

Le comunicazioni veicolate attraverso questi tipi di media hanno il vantaggio di essere controllabili, immediate e realizzabili on demand, ma al tempo stesso sono costose, hanno tassi di risposta limitati e vengono associate ad una scarsa credibilità;

- Owned Media → sono canali controllati direttamente dall'impresa e vanno dal sito internet aziendale (Web site e Mobile site), alle pagine istituzionali sui social network, alla propria community o al proprio blog aziendale.

Questo tipo di canali di comunicazione sono progettati per costruire relazioni di lungo termine con i propri clienti e con quelli potenziali e per sviluppare comunicazioni differenti da quelle tradizionali.

Questi strumenti mantengono elevato il controllo delle imprese sui messaggi veicolati ma possiedono caratteristiche nuove: permettono una maggiore efficienza poiché i costi sono sensibilmente inferiori, hanno maggiore versatilità e longevità nell'utilizzo, permettono la comunicazione ad audience più ristrette e di nicchia. Dall'altro lato, la comunicazione rimane percepita come istituzionale e quindi non ha grande credibilità e necessita di tempo per raggiungere risultati sensibili;

- **Earned Media** → sono canali di comunicazione che l'impresa non controlla ma può solamente stimolare; sono esempi di questi nuovi canali i fenomeni di Word Of Mouth tra i clienti, il buzz generato intorno ad un tema o la produzione e la diffusione di contenuti virali. La possibilità di avvalersi di earned media può dipendere da un utilizzo coerente ed efficace di owned e paid media e permette alle imprese di comunicare in modo meno strutturato con i propri clienti e rispondere alle loro richieste e bisogni. Le potenzialità sono molto grandi e riguardano la credibilità che i messaggi scambiati assumono, il ruolo chiave che queste componenti hanno sulle vendite e la possibilità di avere massima trasparenza agli occhi di clienti storici e potenziali; d'altro canto viene meno il controllo diretto delle imprese sui messaggi scambiati, i messaggi stessi possono essere negativi (Bad WOM) ed è più complicato misurarne i risultati.

Come detto, i social network sono media che, all'interno della strategia di comunicazione aziendale, possono essere considerati paid, owned o earned senza che, allo stesso tempo, risultino essere mutuamente esclusivi.

Secondo Berthon (2012), i social media possono essere sfruttati in modo ottimale soltanto rimanendo in contatto con i più aggiornati strumenti tecnologici in grado di rendere più stretti gli scambi con i propri clienti e con quella che è la loro creatività, principale fonte del valore aggiunto all'interno dei social media.

In particolare, queste piattaforme hanno modificato il modo con cui un'impresa e il suo responsabile marketing devono progettare il contatto, l'interazione e il coinvolgimento con i propri clienti e con la loro capacità di connettersi, condividere, collaborare e creare sfere di influenza nuove (Walmsley 2010).

Il rischio che si corre, al momento, è di farsi trascinare dalla volontà di imitazione della pratica comune, operando secondo logiche tattiche e non strategiche: se la maggior parte dei piani di marketing utilizza i social media, pochi marketer utilizzano un approccio strutturato per comprendere e gestire la social media strategy della propria impresa. In questo modo si presenta il rischio di ricercare sempre l'applicazione più nuova e moderna utilizzandola senza integrazione con gli altri strumenti e con la strategia in genere (Hanna 2011).

Le imprese dovrebbero considerare sia i social media sia i media tradizionali come parti di un ecosistema in cui tutti gli elementi lavorano insieme verso un obiettivo comune (Hanna 2011).

Le trasformazioni che i social media hanno introdotto nel contesto oggetto di questa analisi sono di tre tipi e riguardano il web, le imprese e il rapporto tra le imprese ed i consumatori, che sempre più modificano il proprio comportamento.

Hanna (2011) afferma come i social media stiano trasformando internet da una piattaforma per l'informazione ad una piattaforma per l'influenza:

- Nel nuovo paradigma di utilizzo del web viene riconosciuta ai social media, nelle sembianze dei propri membri, grande autorevolezza, spingendo i consumatori a scambiarsi informazioni riguardanti i prodotti che li guidino poi verso la decisione di acquisto migliore (Noci 2011);
- Anche le informazioni ricercate variano, piuttosto che prodotti e servizi in quanto tali si ricercano un maggiore coinvolgimento con l'impresa che li fornisce e la possibilità di avere pareri personali di altri consumatori riguardo l'esperienza relativa ad un prodotto (Garretson 2008);
- Le informazioni scambiate all'interno dei social network possono quindi orientare le scelte di un consumatore verso determinati prodotti e servizi (Noci 2011) e in misura ancora maggiore scoraggiare l'acquisto di prodotti le cui valutazioni sono state negative (Chevalier 2003).

Noci (2011) analizza le opportunità che i social media garantiscono alle imprese:

- Possono raggiungere un ampio bacino di utenza; è elevata la quantità di clienti potenziali raggiungibili tramite un social network;
- L'utenza diventa sempre più targettizzata al crescere della chiusura del social network; è più facile disporre di informazioni sull'audience per poterla raggiungere con messaggi diretti e personalizzati;
- Raggiungere i consumatori e raccogliere informazioni su di loro è molto più efficiente in termini economici; diminuiscono gli sforzi di marketing necessari;
- I tempi di reazione alle campagne di marketing sono inferiori rispetto agli strumenti utilizzati tradizionalmente all'interno del marketing mix.

Secondo Berthon (2012), il Web 2.0 e le sue applicazioni hanno impattato la società generando tre cambiamenti significativi:

- L'operatività sui computer si è spostata dai programmi lanciati sul desktop alle applicazioni disponibili sulla rete;

- la produzione di valore si è spostata dalle imprese verso i consumatori, che diventano cocreatori del valore stesso;
- il potere contrattuale si è spostato dalle imprese verso i consumatori, che hanno più possibilità di raccogliere informazioni e prendere decisioni di acquisto informate.

I tre contributi sopra citati permettono di avere un quadro significativo benché parziale di quali possano essere le ripercussioni della diffusione massiva dei social media all'interno del contesto di analisi. Nel seguito verranno presentate alcune linee guida generali per l'utilizzo dei social media all'interno dell'offerta di un'impresa, evidenziando quali sono gli ostacoli che devono essere affrontati e superati per garantire efficacia alla strategia di implementazione.

2.4. Social media strategy

Ci sono decine di social media e nuovi appaiono all'orizzonte ogni giorno: per le imprese sembra non essere possibile partecipare a tutti, soprattutto perché la partecipazione attiva è uno dei requisiti chiave per il successo. La scelta del mezzo giusto per ogni possibile scopo dipende dal gruppo target di clienti da raggiungere e dal messaggio da comunicare (Kaplan 2010).

Si può scegliere quindi di impegnarsi in diversi social media, in modo da avere la maggior portata possibile ma è fondamentale garantire che le attività dei social media siano tutte allineate tra loro.

Utilizzare diversi canali di contatto può essere una strategia utile e redditizia se all'interno della comunicazione è possibile risolvere l'ambiguità e ridurre l'incertezza: nulla è più confuso che contraddirsi con messaggi diversi attraverso diversi canali (Kaplan 2010).

Ciò che è vero per i diversi tipi di social media vale anche per il rapporto tra social media e media tradizionali: l'integrazione è la chiave. Mentre si può prendere in considerazione queste due entità come completamente distinte, agli occhi dei clienti sono entrambe parti dell'immagine aziendale (Kaplan 2010).

In un framework di riferimento per l'utilizzo dei social media all'interno della strategia aziendale, Kaplan (2010) riassume il suo studio in 5 consigli per il comportamento delle imprese:

1. Be active → Se si vuole sviluppare un rapporto con i propri clienti, è sempre consigliabile prendere l'iniziativa ed essere attivi. I social media sono basati sulla condivisione e

l'interazione, quindi è necessario che il contenuto sia sempre fresco e che vi sia l'impegno a discutere con i clienti.

2. Be Interesting → nessuno è interessato a parlare con una persona noiosa. Perché si generi engagement nei clienti è necessario dare loro un motivo. Il primo passo è quello di ascoltare i propri clienti, scoprire cosa vorrebbero sentire, di cosa vorrebbero parlare, cosa potrebbero trovare interessante, divertente e di valore.
3. Be humble → le imprese devono tenere presente che i social media esistevano prima che loro si impegnassero in essi, in molti casi, anche prima di sapere della loro esistenza. Dunque, è importante non essere convinti di saperli usare meglio di utenti che hanno passato ore e ore su Facebook, per esempio, ma prendere un po' di tempo per scoprire e conoscere la storia e le regole di base. Se c'è un pattern di utilizzo fallimentare, si tratta di quello che considera i social media solo come piattaforme su cui replicare la comunicazione tradizionale, ad esempio caricando spot televisivi su YouTube o pubblicando comunicati stampa prefabbricati sui blog aziendali.
4. Be unprofessional → Non c'è bisogno di spendere 100 mila dollari per progettare la perfetta presenza su MySpace, o assumere uno scrittore professionista per gestire il blog aziendale. Invece, è importante cercare di confondersi con gli altri utenti senza paura di sbagliare. Gli utenti dei social media capiscono che le cose non vanno sempre bene e possono anche dare consulenza gratuita su come fare meglio la prossima volta.
5. Be honest → Ultimo ma non meno importante, essere onesti e rispettare le regole del gioco. Alcuni social media, come Wikipedia, non consentono alle aziende di essere coinvolte, quindi non è consigliabile cercare di forzare la propria presenza in modo goffo e riconoscibile.

Altrettanto interessante è il contributo di Berthon (2012) che analizza quali dovrebbero essere i vincoli e le barriere da superare per permettere alle imprese di utilizzare i social media in modo proficuo e aderente alla strategia. L'autore suggerisce che:

- L'atteggiamento e il linguaggio con cui avvengono le comunicazioni tra impresa e clienti possono essere un ostacolo: è necessario che le imprese si preoccupino di imparare piuttosto

che di predicare la marca, e che il linguaggio che usano per farlo diventi personale e colloquiale invece che formale e indifferenziato;

- Ci deve essere coerenza nella strategia aziendale, spesso si cerca di incontrare i propri clienti sui social media ma al tempo stesso ne viene proibito l'utilizzo da parte dei dipendenti che invece dovrebbero usarli per lavorare;
- La burocrazia nell'organizzazione è un impedimento all'interno dei piani per l'utilizzo dei social media perché non incontra i requisiti di flessibilità e velocità che sono fondamentali per utilizzare questi strumenti;
- Spesso i dipendenti delle imprese non hanno le competenze necessarie per utilizzare i social media e il training che viene erogato per colmare questo gap è insufficiente, questo aumenta il rischio di danni all'immagine e alla reputazione dell'impresa (solo il 17% delle imprese monitora questo rischio);
- Il "*digital divide*", che consiste nel mancato accesso di buona parte della popolazione alle applicazioni digitali e di conseguenza ai social media, limita gli effetti dei social media plan;
- Le decisioni relative all'implementazione dei social media sono prese per la maggior parte a livello di funzione marketing quando, già nel 2009, il 58% degli executive convenivano che queste fossero tematiche da trattare a livello di consiglio di amministrazione (Deloitte 2009).

2.5. Social Network e Business Model

Erik Qualman, autore di *Socialnomics* (2010) ed esperto di media digitali, ha dichiarato come l'unico modo sensato per valutare il ROI dei social network sia considerare gli investimenti come necessari per vedere la propria impresa ancora in vita da qui a cinque anni.

E' necessario quindi analizzare in modo strutturato quale sia il contributo dei social network all'interno dei business model delle imprese editoriali, focus di questo lavoro di tesi, per comprendere in che modo queste piattaforme contribuiscano alla creazione di valore e alla sopravvivenza delle imprese stesse.

2.5.1. Customer Segments

I social media forniscono la possibilità di avvicinare i propri clienti in maniera più diretta rispetto ai mezzi tradizionali, qualunque siano le loro caratteristiche: se in un primo momento le fasce demografiche maggiormente impegnate su queste piattaforme erano quelle più giovani, oggi i segmenti di utilizzatori che crescono più rapidamente sono quelle tra i 45 e i 64 anni (Global Web Index, Stream Social Q1 2013).

Le fasce più giovani risultano essere ancora più delicate da incontrare per le imprese dei media; una ricerca di Deloitte (Media Consumer Survey 2013) sui consumatori del Regno Unito, ha evidenziato infatti come, se i consumatori di età superiore ai 25 anni risultano essere "Search First" nella ricerca e fruizione dei contenuti, i consumatori più giovani sono sempre più "Social First": i social media sono infatti la loro fonte primaria di contenuto e informazione e sempre meno passano dai motori di ricerca e dai siti internet degli editori per soddisfare i propri desideri di fruizione.

2.5.2. Value Proposition

La possibilità di utilizzare i nuovi strumenti e le nuove piattaforme di condivisione permette alle imprese editoriali nuove fonti di valore.

Mathew Ingram, nel suo intervento al Festival del Giornalismo 2013, ha sottolineato più volte come uno dei grandi valori aggiunti dai new media è la possibilità per giornalisti e consumatori di collaborare.

Se da una parte infatti i contenuti rimangono sviluppati da professionisti, la possibilità di comunicare con i propri consumatori e dare credito ai consumatori stessi per i loro contributi permette di fornire una proposizione di valore arricchita rispetto ai media tradizionali.

Al contempo, per le testate che fanno delle notizie "breaking" il proprio contenuto di punta, i siti di social networking permettono un accesso molto rapido alle informazioni e alle notizie: recentemente gli abitanti di New York, in occasione di un terremoto sulla East Coast degli Stati Uniti, hanno potuto leggere numerosi tweet che parlavano dell'evento 30 secondi prima di percepirlo (Qualman 2013).

Ancora, singoli giornalisti e autori, scrivendo direttamente sui social network con riferimento alla testata, hanno permesso ai consumatori di scegliere più liberamente quali contenuti ricevere,

direttamente dall'autore, senza dover passare dal sito internet o dagli altri device digitali della testata, aumentando la qualità del servizio percepito. E' infatti frequente ormai incontrare all'interno di un articolo sul web o di una trasmissione televisiva, al fianco della firma, il contatto Twitter dell'autore o del programma.

Quest'ultimo tema è molto delicato perché introduce una serie di problematiche legate al brand management e al rischio legato all'utilizzo improprio dei social network da parte dell'impresa e dei propri dipendenti. Per fare un esempio, ESPN regola in modo molto rigido i comportamenti dei propri giornalisti con informative consultabili liberamente sul web, che invitano ad utilizzare con responsabilità e coscienza i propri profili, se questi riportano o citano il marchio dell'emittente.

2.5.3. Channels

I social media impattano i canali di comunicazione dell'impresa poiché sono essi stessi nuovi canali e rappresentano un nuovo modo di comunicare con i propri clienti.

Questi strumenti hanno portato un duplice cambiamento nel modello di business degli editori:

- I nuovi canali hanno permesso di attingere a nuove fonti per i propri contenuti, sia nell'analisi delle interazioni con la propria attività, sia per la possibilità di essere in contatto diretto con contenuti liberamente disponibili sulle piattaforme (Drula 2010)
- I nuovi canali sono un veicolo per incontrare i propri consumatori dove passano una grande parte del proprio tempo; una ricerca Audiweb del luglio 2012 mostra come i flussi di traffico verso i siti di notizie e video (e di e-commerce) che provengono dai social media sono cresciuti rispettivamente del 75% e dell'8% (e del 20%) in un anno.

La dimensione di condivisione del contenuto all'interno dei social media permette di progettare i propri messaggi perché siano abbastanza coinvolgenti da spingere alla condivisione stessa; l'emittente televisiva TNT, ad esempio, per il lancio dei suoi canali in Belgio nel 2012, ha deciso di produrre un brevissimo cortometraggio in cui, passanti inconsapevoli si trovavano catapultati all'interno della scena di un film d'azione. I risultati raggiunti sono stati ragguardevoli, con il filmato distribuito su Youtube che ha ottenuto più di 45 milioni di visualizzazioni e più di 350mila impression positive.

2.5.4. Customer Relationships

I social network sono strumenti che abilitano le conversazioni e i contatti tra membri di una rete sociale; allo stesso modo, permettono comunicazioni più dirette tra l'impresa e i propri clienti, con la possibilità di costruire relazioni più durature.

SKY Sport Italia si è mossa in questa direzione utilizzando i propri profili all'interno dei social network per coinvolgere i propri clienti e generare engagement. In particolare, l'utilizzo di Twitter è molto intenso, soprattutto per i canali sportivi; da un lato, i clienti possono leggere i propri tweet durante i programmi di approfondimento sportivo, se inviati con hashtag appositi e indirizzati al canale ufficiale dell'emittente; dall'altro, permettono ai propri clienti di commentare gli eventi live, stimolando i loro contributi e utilizzando il retweet come strumento per dividerli.

Questo approccio strategico, oltre a generare engagement nel consumatore, è coerente con le dinamiche di utilizzo dei device che si stanno spostando verso una fruizione dei contenuti multicanale; in questo modo infatti, la piattaforma suggerisce agli utenti, in modo esplicito, quale possa essere il second screen¹² su cui soddisfare il proprio desiderio di intrattenimento in modalità multidevice, facendo rimanere i consumatori all'interno dei propri canali e del proprio perimetro di influenza.

Altro esempio citato in precedenza è quello di Donna Moderna, che è riuscita a costruire, all'interno di una piattaforma proprietaria, una comunità di consumatori che collaborano generando valore e contenuto che si fonda sulle relazioni tra i suoi membri.

2.5.5. Revenue Stream

I social network sono difficilmente identificabili come fonte di ricavo diretta per le imprese editoriali; imprese di altri settori hanno provato ad utilizzare queste piattaforme di condivisione per vendere materialmente i propri prodotti; è il caso di Threadless, che per un periodo ha inserito all'interno

¹² Con second screen ci riferiamo all'utilizzo di un device elettronico (tipicamente tablet o smartphone) che permetta a un consumatore di interagire con il contenuto di cui sta fruendo contemporaneamente con la fruizione stessa.

della propria pagina su Facebook uno shop per acquistare capi di abbigliamento, o di Lady Gaga, che permette l'acquisto dei propri contenuti musicali dal proprio profilo sulla stessa piattaforma.

Facebook permette infatti alle imprese di inserire, all'interno delle proprie pagine, funzionalità analoghe a quelle dei siti internet, con la possibilità di effettuare pagamenti in maniera certificata e sicura. Nonostante questo, il social commerce è un fenomeno che non si è ancora diffuso in modo massiccio tra gli utenti dei social media e non sembra possibile, ad oggi, considerarlo una fonte di ricavo diretta per le imprese.

D'altra parte, i social media con la loro capacità di dirigere i consumatori verso il contenuto basandosi sulle informazioni che loro stessi forniscono, possono veicolare i flussi verso luoghi digitali in cui gli editori possono monetizzare la propria base clienti.

Sempre più consumatori vengono attirati sui siti web degli editori, nella loro ricerca di contenuti, da messaggi e condivisioni presenti all'interno delle piattaforme sociali (+75%, Audiweb 2012); come evidenziato da un recente blog post di Lamb e Lankton (Harvard Business Review Blog, febbraio 2013), portare consumatori all'interno del proprio sito internet permette di analizzare il loro comportamento e comprendere dove si posizionano all'interno del "consumer decision journey" (McKinsey, 2011). Avere visibilità su queste informazioni apre una serie di opportunità per la collaborazione con altre imprese ed advertiser: la comprensione del momento esatto in cui colpire il cliente potenziale con un'offerta con alta probabilità di successo spingerebbe gli advertiser a condividere una parte dei profitti con gli editori.

Per la monetizzazione dei propri contenuti editoriali, alcune imprese stanno inserendo call to action all'interno delle proprie pagine sulle piattaforme sociali; mentre i link all'interno dei post possono semplicemente veicolare verso il sito web istituzionale, se l'accesso è effettuato in mobilità ai consumatori viene richiesto di attivare una sottoscrizione. E' il caso, ad esempio, di Gazzetta dello Sport, che attraverso accordi presi con gli operatori telefonici, permette l'accesso ai propri contenuti in abbonamento settimanale al costo di 2 euro che vengono scalati direttamente dal traffico telefonico residuo del consumatore.

2.5.6. Key Resources

I social media permettono alle imprese editoriali di venire a contatto con i contenuti sviluppati direttamente dai propri consumatori e con una moltitudine di fonti informative nuove (Drula 2010).

La possibilità di utilizzare i contenuti prodotti dagli utenti come sorgenti a cui attingere notizie ed informazioni è una determinante strategica che permette di espandere la propria value proposition con una copertura real time degli avvenimenti. Al tempo stesso, la valorizzazione di User Generated Content di qualità si trasforma in fattore critico di successo se è possibile utilizzarlo all'interno e all'esterno delle reti sociali formate con i propri clienti; è il caso di Donna Moderna e della community proprietaria di cui è stato trattato in precedenza, in grado di fornire ai propri partecipanti l'empowerment necessario alla produzione di contenuti distribuiti all'interno della comunità.

Se queste potenzialità rappresentano una risorsa importante per le imprese, d'altro canto espongono gli editori al rischio che le informazioni stesse siano inaffidabili e che quindi l'immagine stessa dell'impresa ne venga danneggiata.

Emblematico il caso dell'attentato alla maratona di Boston dell'aprile 2013, in cui hanno perso la vita tre persone e, dopo la quale, si è scatenata un'enorme caccia all'uomo per la cattura dei due terroristi autori del gesto. Nelle ore successive all'attentato, alcuni radioamatori, monitorando le frequenze della polizia di Boston, hanno ascoltato conversazioni in cui gli agenti pronunciavano alcuni nomi, Sunil Tripathi e Mike Mulugeta, senza dare dettagli ulteriori. Queste informazioni parziali e non conclusive all'impatto con Twitter sono state riprese da numerosi giornalisti (e da uno dei profili Twitter dell'organizzazione Anonymous) con un enorme risonanza in tutto il Paese e su molte testate giornalistiche in cerca di una breaking news.

Solo l'intervento della polizia di Boston, alcune ore più tardi, ha fermato l'escalation e chiarito la notizia infondata che rischiava di mettere in pericolo dei cittadini innocenti.

2.5.7. Key Activities

L'integrazione dell'offerta con i social media è un'attività critica che deve essere affrontata con un approccio strategico; è fondamentale utilizzare le piattaforme in maniera coerente, veicolando messaggi consistente sui diversi canali.

Ad esempio, Mediaset ha una presenza molto estesa all'interno dei social media e li ha integrati anche nel sito istituzionale con una sezione dedicata ad essi che non si limita a presentare le diverse possibilità di integrazione, ma permette ai consumatori di interagire con i personaggi protagonisti dei programmi. Inoltre, per un'integrazione completa, Sport Mediaset nel mese di maggio 2013 ha introdotto, all'interno dell'homepage del proprio sito web, una sezione che mostra in tempo reale gli aggiornamenti dei profili Twitter delle principali firme dell'emittente, per poter garantire la bilateralità degli spostamenti dei consumatori, da e verso i social media.

E' inoltre necessario sfruttare correttamente le potenzialità degli strumenti sociali: la possibilità di lanciare comunicazioni che colpiscono istantaneamente un gran numero di individui è sfruttata infatti da molte testate di informazione generale e, come già detto, da quelle trasmettono eventi in diretta. Al momento della cattura dell'unico terrorista sopravvissuto dopo l'attacco alla maratona di Boston dell'aprile 2013, il The Boston Globe ha dato la notizia solamente sul proprio account Twitter, senza link e senza un collegamento al proprio sito web, che è stato aggiornato soltanto 18 minuti dopo con un articolo relativo all'accaduto.

2.5.8. Key Partnership

Come detto in precedenza, Mathew Ingram (2013) sostiene come la possibilità di collaborare con i propri consumatori apra nuove strade per l'editoria e la produzione dei contenuti.

L'autore sottolinea come, oltre che con chi consuma i contenuti, sia necessario modificare i propri orizzonti e collaborare con chiunque dia un contributo al proprio lavoro; citare le fonti utilizzate permette ai giornalisti, e agli editori in generale, di validare i propri contenuti segnalandoli come di qualità superiore. Per questo, sempre più spesso, all'interno degli articoli vengono inseriti iperlink in grado di veicolare il consumatore verso i contenuti citati .

Questa pratica, se da un lato viene utilizzata da numerose testate internazionali (Harvard Business Review, Forbes, Financial Times, etc.), dall'altro si trova meno frequentemente all'interno delle testate nazionali.

In particolare, dirigere la propria audience verso contenuti non proprietari e verso piattaforme terze sembra essere un rischio che non si è disposti a correre e gli iperlink utilizzati rimandano per la

maggior parte a contenuti della stessa testata (ad esempio, Gazzetta dello Sport, Corriere della Sera, etc.), rendendo la pratica autoreferenziale piuttosto che collaborativa.

2.5.9. Cost Structure

La possibilità di utilizzare in modo efficace i social network all'interno della propria offerta ai consumatori deve essere valutata con particolare attenzione alla struttura di costi che introduce.

I livelli di attività e la necessità di declinare i contenuti su diverse piattaforme e diversi device, costringe le imprese a prevedere l'impiego di risorse che si occupano a tempo pieno di questi canali e che non possono che accrescere i costi sostenuti.

Come evidenziato da Berthon (2012), il problema è accentuato dalla difficoltà di trovare le competenze adatte per gestire quest'area all'interno delle risorse aziendali; queste competenze devono spesso essere ricercate fuori dal perimetro dell'impresa stessa.

3. Modello di analisi

A valle di un'analisi di alto livello riguardo le scelte strategiche che possono essere operate dalle imprese editoriali per la propria offerta di valore e le sue componenti, verrà presentata un'analisi dei modelli che risultano essere utilizzati con maggiore frequenza, prestando particolare attenzione alla componente digitale dell'offerta.

Sono stati riscontrati, infatti, alcuni pattern tipici nelle scelte strategiche delle imprese, pattern che verranno descritti con un taglio generale, per poi presentare alcuni casi reali internazionali che mostrino come le diverse offerte li ricalchino.

La modellizzazione alla base dell'analisi effettuata parte dall'individuazione di alcune variabili rilevanti che fungano da punto di riferimento per l'indagine; questo permetterà l'inserimento dei casi archetipali individuati (e delle imprese che saranno oggetto dello studio empirico) in una mappa strutturata di analisi che dia le coordinate per l'implementazione delle indicazioni ricavate.

3.1. Variabili rilevanti

Per definire gli archetipi che stanno alla base dello sforzo di modellizzazione di questo lavoro di tesi, sono state isolate alcune variabili rilevanti, atte ad identificare le caratteristiche peculiari dei casi archetipali.

L'analisi di queste variabili permetterà di raggiungere una migliore comprensione delle caratteristiche delle imprese prima ancora dei modelli di business veri e propri.

3.1.1. Formato Nativo del Contenuto

Il formato nativo del contenuto permette di distinguere tra le imprese che, nella propria storia editoriale, sono nate offrendo contenuto in formato analogico (o principalmente analogico) e le imprese che hanno sempre avuto come componente core della propria value proposition contenuti in formato digitale.

In questo modo sarà possibile analizzare quali siano le differenze significative, nell'approccio allo sviluppo del proprio modello di business, tra le due tipologie di impresa.

Va sottolineato come, molto spesso, questa distinzione metta in evidenza un'importante scostamento tra l'anzianità media delle imprese, con gli editori nativi digitali che forzatamente saranno mediamente più giovani rispetto ai propri concorrenti.

Questa differenza ha, a sua volta, due conseguenze rilevanti all'interno del modello di business in termini di:

- Cultura aziendale, con le imprese più anziane che sono maggiormente legate al formato analogico che sta incontrando le maggiori difficoltà all'interno del contesto attuale (Lemley 2011), rallentando il cambiamento e inibendone le capacità reattive;
- Struttura aziendale, con le imprese più anziane che presentano rigidità elevate dovute alle risorse che hanno a disposizione che determinano caratteristiche strutturali poco adatte all'evoluzione del contesto (Picard 2011).

3.1.2. Tipologia del Contenuto

Con tipologia di contenuto si intende la distinzione tra contenuto testuale (cuore dell'offerta editoriale di periodici, settimanali, siti di informazione ed approfondimento, etc.) e contenuto video (cuore dell'offerta di emittenti televisive, broadcaster, web tv, etc.).

Distinguere le due differenti tipologie di contenuto permette di evidenziare quali siano le caratteristiche in cui le imprese che adottano l'una o l'altra tipologia divergono.

E' necessario sottolineare come, nell'impatto con la digitalizzazione, molte imprese hanno contaminato la propria offerta con tipologie di contenuto che non appartenevano, in precedenza, alla propria offerta. E' molto frequente osservare sezioni dedicate a contenuti video all'interno dei canali digitali utilizzati da editori nativi testuali e allo stesso tempo, sempre più spesso, emittenti televisive utilizzano contenuti testuali all'interno dei propri canali digitali.

Le differenti caratteristiche dei contenuti e della loro fruizione, sia in contesti statici sia in mobilità, hanno conseguenze sulla loro adattabilità al contesto attuale e alle piattaforme utilizzate per la fruizione (in termini di device ma anche di supporti; ad esempio, ci sono differenze sostanziali tra la fruibilità dei contenuti all'interno di siti di proprietà dell'editore rispetto alle piattaforme di social networking).

3.1.3. Ampiezza del contenuto

La terza variabile situazionale analizzata distingue tra editori che hanno un taglio generalista nella propria offerta editoriale ed editori maggiormente focalizzati su uno (o un piccolo gruppo) di argomenti trattati nella propria offerta.

L'ipotesi fatta in fase di modellizzazione è che una differente ampiezza dei temi trattati dalle imprese generi da un lato una differente capacità di attrarre consumatori con interessi molto diversi, dall'altro modifichi le caratteristiche dei consumatori stessi.

In particolare, contenuti focalizzati su alcuni argomenti sembrano determinare un portafoglio clienti più omogeneo, che condivide interessi e maggiormente propenso alla comunicazione e alla condivisione degli interessi stessi.

3.1.4. Fonti di ricavo

Per fonte di ricavo intendiamo il principale flusso di ricavi che permette all'impresa di essere profittevole e ne rende il modello di business sostenibile nel tempo.

In particolare, come già anticipato all'interno dell'analisi dei modelli di business e del settore editoriale in generale, vi sono due grandi flussi di ricavo tra cui distinguere per le imprese editoriali:

- il flusso da circolazione e vendita di servizi a valore aggiunto, che chiameremo in modo semplificato B2C (Business to Consumer, si rivolge al cliente/consumatore finale dei contenuti);
- il flusso generato dalla vendita di spazi pubblicitari e advertising, che chiameremo in modo semplificato B2B (Business to Business, generato da altre imprese che utilizzano l'editore come veicolo per le proprie attività di marketing).

L'ipotesi fatta utilizzando questa variabile è che ci siano differenze sostanziali nei pattern di comportamento relativi alla produzione e alla strategia di distribuzione del contenuto per imprese che hanno combinazioni differenti nella composizione del proprio fatturato.

3.1.5. Canali di ricavo

Per canale di ricavo intendiamo quale sia la composizione dei ricavi dell'impresa utilizzando come dimensione di segmentazione la tipologia del contenuto e il canale utilizzato per distribuirlo,

distinguendo tra ricavi generati dal canale analogico (se esiste) e ricavi generati da canale digitale (se esiste).

Isolando i diversi contributi sarà possibile fare inferenze sull'efficacia delle strategie aziendali per lo sviluppo dei ricavi e l'utilizzo di strumenti e metriche relative ai social network.

In particolare, la composizione del fatturato aziendale permette di comprendere, oltre alle performance dell'impresa sui due canali, quali siano le dinamiche di crescita che si possono prevedere per l'impresa, date le diverse dinamiche che i due canali stanno evidenziando.

3.1.6. Obiettivo dei contenuti

Per obiettivo dei contenuti intendiamo la distinzione tra editori che all'interno della propria offerta fanno principalmente informazione generale, diffusione di notizie e copertura di eventi in diretta, ed editori i cui contenuti sono sviluppati per una fruizione in minor misura legata al momento in cui vengono prodotti.

La distinzione operata genera differenze sostanziali nella maniera in cui le imprese approcciano il rapporto con i propri consumatori, con una rilevanza molto diversa delle caratteristiche che rendono i canali digitali più adatti ad una diffusione rapida del contenuto.

L'ipotesi fatta in fase di modellizzazione è che lo stesso utilizzo dei social network debba modificarsi, per perseguire obiettivi diversi e che possono modificare le performance e le metriche utilizzate per misurarle.

3.2. Casi Archetipali

A valle della definizione delle variabili rilevanti, vengono descritti sei casi archetipali sviluppati partendo dalle suddette variabili; in questo modo, verranno esemplificati alcuni dei pattern individuati all'interno del settore, cercando di trarre le indicazioni necessarie per una fase preliminare di modellizzazione del contesto.

3.2.1. Archetipal Case 1 – DigitalNewsCo

La DigitalNewsCo è un'impresa nata da quasi 10 anni, appena dopo lo scoppio della "bolla delle dot-com" che ha generato diffidenza e dubbi riguardo le potenzialità del web di essere parte dei modelli di business delle imprese.

I contenuti distribuiti dall'impresa sono di informazione generale con alcuni approfondimenti riguardo le nuove tecnologie e si rivolgono ad un pubblico abbastanza ampio, con un'educazione media relativamente elevata (scuola superiore) e un interesse per l'innovazione.

Il business model della testata basa i suoi flussi di ricavo sull'advertising, vendendo spazi pubblicitari all'interno del proprio sito internet. La realtà digitale, non dovendo fare i conti con gli investimenti per la stampa e la distribuzione fisica, può fornire servizi di aggregazione dei contenuti o di produzione originale dei contenuti stessi mantenendosi profittevole.

Alti livelli di traffico sono condizione necessaria per un modello di questo tipo, spingendo l'editore ad agire in ottica multicanale, cercando di produrre contenuto di qualità ma anche sfruttando i nuovi strumenti sociali (ad esempio, il fenomeno dei social reader) per incrementare il numero di consumatori raggiunti e la diffusione dei propri prodotti.

Dopo aver generato un'audience sufficiente, aver valorizzato il proprio brand e aumentato la willingness to pay dei consumatori, a lato della propria offerta gratuita ad funded, l'impresa ha cercato di fornire alcuni tipi di contenuto (analisi dei dati, vendita di servizi, etc.) a pagamento, sia attraverso meccanismi di sottoscrizione sia in ottica pay per use.

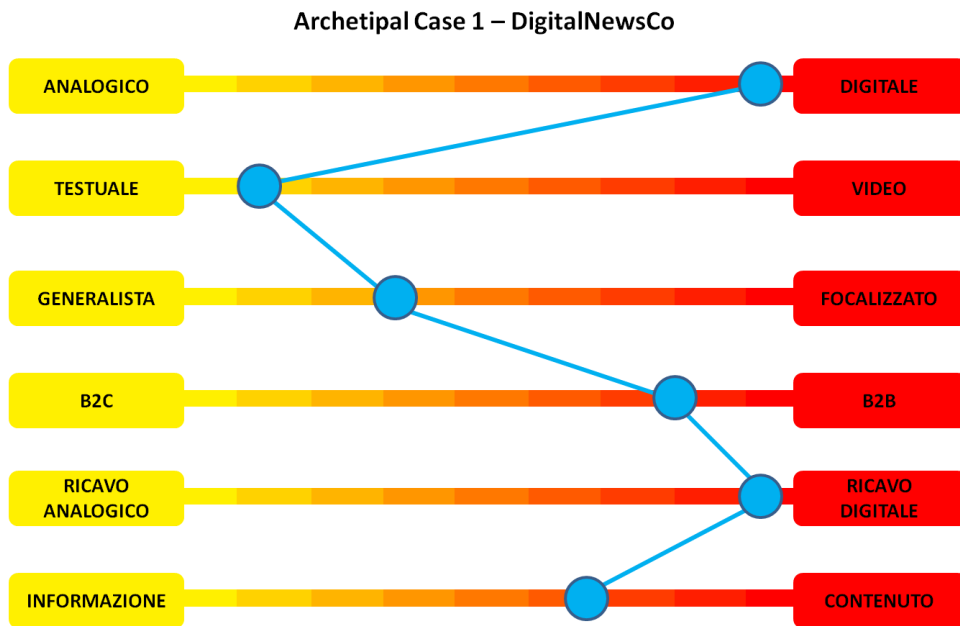


Figura 3 - Archetipal Case 1 Mapping - DigitalNewsCo

3.2.1.1. Case Study - BUSINESS INSIDER

Business Insider è un sito web americano che si occupa di raccogliere, analizzare e distribuire notizie relative a business e tecnologia. Lanciato nel 2009 come fusione tra Silicon Alley Insider e Clusterstock, conta più di un milione di visitatori al giorno e 23 milioni di utenti unici ogni mese, mentre il fatturato si attesta sopra i 5 milioni di euro su base annua.

L'impresa si occupa di aggregare notizie di tema economico e tecnologico oltre alla creazione di contenuti di proprietà; ad oggi la divisione editoriale dell'impresa conta circa 50 persone su un totale di 100 dipendenti.

Da un punto di vista strategico il focus di Business Insider è sulla produzione di contenuto digitale di qualità, qualità che è considerata condizione necessaria per il successo dell'impresa: maggiore è la qualità e migliori saranno i risultati ottenuti.

I contenuti prodotti sono declinati sui diversi canali per garantire ai consumatori la migliore fruizione possibile, sia via pc sia in mobilità (canale che raccoglie il 30% del traffico generato dall'editore).

Le fonti di ricavo della testata derivano quasi completamente dalla vendita di spazi pubblicitari: grazie all'elevato traffico che viene attirato sui canali attraverso cui i prodotti vengono distribuiti,

l'impresa riesce a sostenere i costi della propria struttura organizzativa e in particolare della divisione editoriale.

Solo da gennaio 2012, dopo che il brand Business Insider ha acquisito valore e credibilità, è stato lanciato un servizio a pagamento, erogato tramite abbonamento, che si occupa di fornire informazioni, analisi e approfondimenti riguardo il mobile, utilizzando principalmente strumenti di business intelligence e di analisi dei dati.

3.2.2. Archetipal Case 2 – DigitalVideoCo

La DigitalVideoCo è un'impresa nativa digitale che distribuisce contenuti video.

Nata negli anni duemila, ha sfruttato gli strumenti digitali che abilitano il trasferimento di contenuto video per poterlo distribuire on demand agli utenti che hanno sottoscritto il servizio.

Le caratteristiche dei prodotti digitali permettono un sensibile alleggerimento della struttura dei costi, non dovendo fare i conti con la produzione, lo stoccaggio e la distribuzione fisica dei prodotti.

Questa possibilità ha permesso di aumentare in maniera consistente il livello di servizio nel punto di contatto per i propri clienti sotto due prospettive:

- Da un lato ha ampliato la gamma dei prodotti nel proprio portafoglio senza la necessità di sostenere costi in crescita esponenziale per la gestione delle relative scorte;
- Dall'altro lato, un prodotto in formato digitale elimina il rischio di out of stock a meno di problemi alla rete di distribuzione digitale (eventualità esogena rispetto alle decisioni dell'impresa, nell'ipotesi che la propria architettura di rete sia dimensionata correttamente).

Vengono dunque distribuiti contenuti inseriti in un portafoglio molto ampio nel tentativo di incontrare il maggior numero di clienti possibile: il costo marginale virtualmente nullo nell'offerta del singolo prodotto aggiunto al portafoglio rende possibile la monetizzazione delle richieste meno comuni dei propri clienti limitando i mancati ricavi.

Per aumentare l'audience potenziale l'offerta viene replicata in ottica multicanale e multi device permettendo un accesso più semplice al contenuto, garantendolo anche in mobilità oltre che

utilizzando gli strumenti tradizionali (PC, smartphone, tablet ma anche smart TV e piattaforme per il gaming).

La risorsa fondamentale alla base della value proposition è il contenuto: di qualità sufficiente per spingere i consumatori ad acquistarlo rendendo il business profittevole e sostenibile.

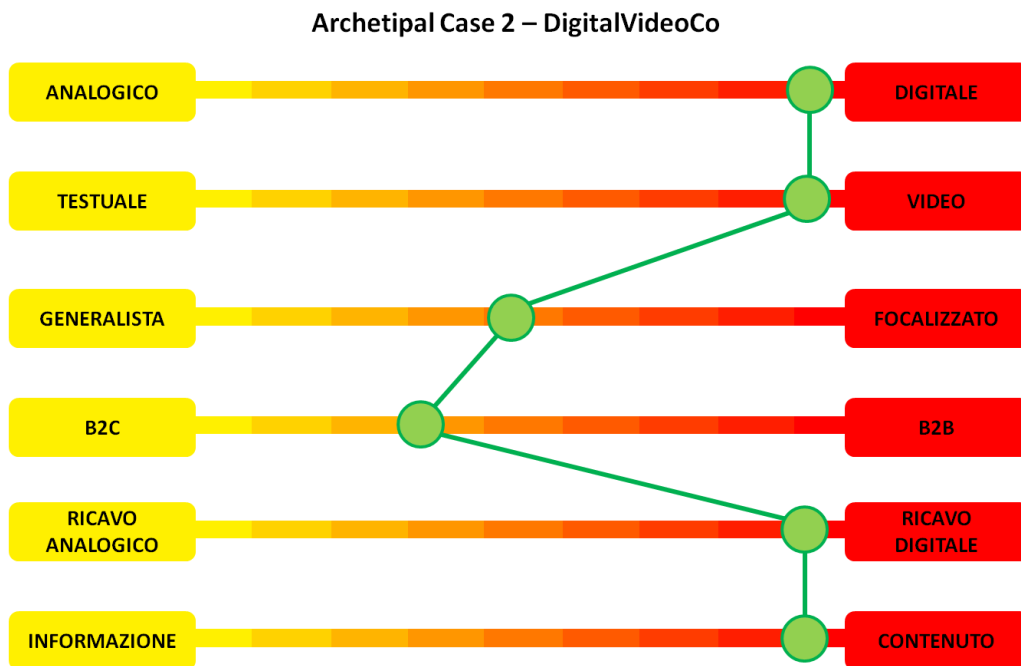


Figura 4- Archetipal Case 2 Mapping - DigitalVideoCo

3.2.2.1. Case Study - Netflix

Netflix è una società statunitense nata nel 1997 offrendo un servizio di noleggio di DVD e videogame via internet; dal 2008 offre un servizio di streaming online in abbonamento.

Negli anni l'offerta si è estesa oltre il suolo americano arrivando a contare 40 paesi tra cui Regno Unito, Irlanda, Svezia, Danimarca, Norvegia e Finlandia.

Ad oggi l'impresa conta più di 33 milioni di clienti abbonati all'offerta streaming; nel prime time, il 30% della banda utilizzata negli USA deriva proprio dallo streaming dei contenuti offerti da Netflix.

L'offerta è molto ampia e conta più di 100 mila titoli cinematografici disponibili oltre a show e serie televisive, fruibili attraverso pc, televisione, tablet ma anche piattaforme per il gaming come Xbox 360, Playstation 3 e Wii.

E' del 2013 il lancio della prima serie televisiva prodotta direttamente da Netflix intitolata House of Cards, che ha come protagonista il premio Oscar Kevin Spacey e la regia di David Fincher.

La fonte di ricavo su cui è basato il business model dell'impresa è la sottoscrizione di un abbonamento mensile ad un prezzo limitato di 7,99\$ che permette accesso illimitato all'intera offerta dell'editore.

La possibilità di scegliere tra una così ampia libreria di titoli e poterli fruire in modo illimitato senza alcuna interruzione pubblicitaria risulta essere uno dei fattori critici di successo per l'impresa.

I risultati economici sono incoraggianti e nel 2012 i ricavi sono cresciuti del 12% attestandosi a 3,6 miliardi di dollari, anche se con un profitto che rimane positivo ma è in netto calo a 17 milioni di dollari (rispetto ai 226 milioni dell'esercizio precedente).

3.2.3. Archetipal Case 3 – OldNewsCo

La OldNewsCo è un'impresa editoriale attiva dai primi anni del Novecento e considerata tra le più importanti testate giornalistiche al mondo, per lettori ed influenza. La rivoluzione digitale ha spinto la testata, alla fine degli anni '90, ad aprire un proprio dominio sul web e a sviluppare un sito che cominciasse a distribuire contenuto su internet.

La possibilità di diversificare la propria presenza sui vari canali ha permesso di frammentare l'offerta dal punto di vista del contenuto, dell'interazione con i propri clienti e delle fonti di ricavo.

Come molti altri editori, ha scelto di offrire contenuti diversi su canali diversi, applicando prezzi egualmente diversi, per i propri prodotti tra un canale e un altro.

Questo modello è stato adottato da molte imprese editoriali tradizionali sfruttando le potenzialità dei nuovi mezzi di comunicazione e dei nuovi device; se il sito internet con accesso da PC funge da portale presso cui fruire dei contenuti di informazione generale in maniera gratuita, i nuovi formati digitali sono potenziali fonti di ricavo offrendo servizi fruibili solamente a pagamento.

Un paywall viene utilizzato sul sito per indirizzare i consumatori verso le offerte che prevedono il pagamento di una somma di denaro per la sottoscrizione, offerte che legano insieme diverse funzionalità multi device e garantiscono la consultazione e il consumo di tipologie particolari di contenuto.

L'acquisto dell'offerta digitale può essere legato (o meno) alla sottoscrizione relativa ai prodotti in formato fisico, che continuano a fare parte del modello di business e dell'offerta aziendale.

Ai contenuti relativi a breaking news e a informazione generale si aggiungono altri contenuti di approfondimento, rubriche, inserti e prodotti particolari; la scelta riguardante la distribuzione di questi contenuti, e in particolare riguardo ai canali utilizzati, è fonte di differenziazione rispetto alle offerte delle altre imprese e generano, insieme con la qualità dei prodotti e la forza del brand, i vantaggi competitivi per l'editore.

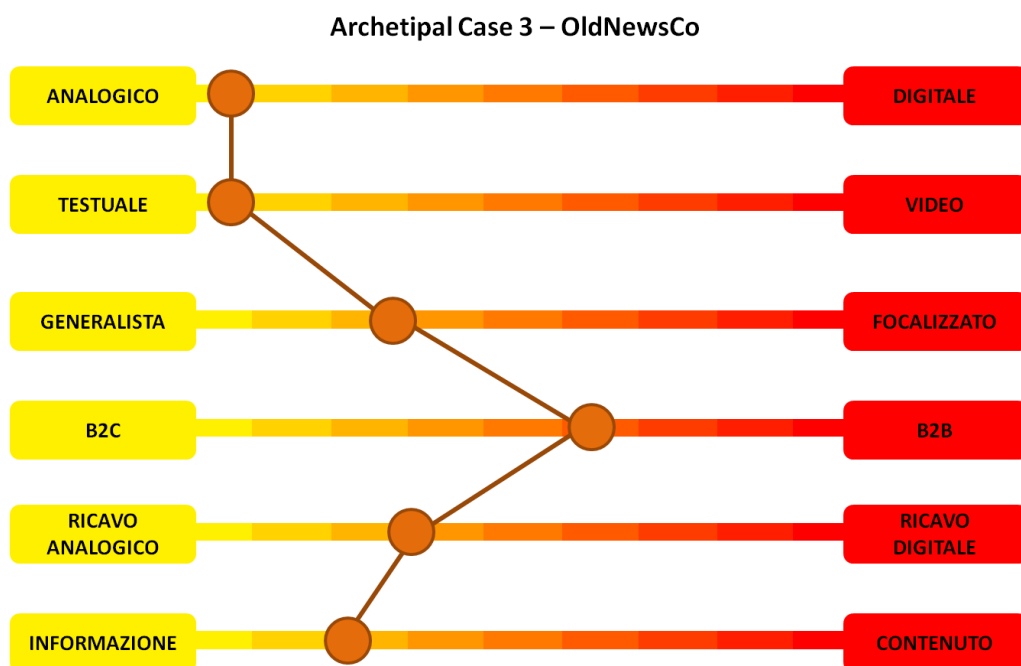


Figura 5 - Archetipal Case 3 Mapping - OldNewsCo

3.2.3.1. Case Study - The New York Times

Il New York Times è un giornale americano fondato nel 1851 nella città di New York; della New York Times Company, quotata dal 1967 sul listino NYSE, fanno parte diversi brand editoriali oltre al “The New York Times”, come l’International Herald Tribune e il The Boston Globe.

L’offerta editoriale si compone di due formati distinti: il formato cartaceo, modalità di distribuzione tradizionale, e il formato digitale che si sta espandendo e ha raggiunto livelli di traffico ragguardevoli con 28 milioni di utenti unici al mese.

Le fonti di ricavo sono di tre tipi e si dividono in ricavi da pubblicità, ricavi da circolazione delle edizioni (digitale e stampata) e altri ricavi che comprendono servizi di stampa e distribuzione commerciale, canoni di locazione, servizi di direct advertising via mail, etc.

The New York Times Company è un esempio paradigmatico di come sia possibile ridurre l'incidenza dei ricavi da advertising all'interno del business model editoriale. Nel 2012 infatti, sui ricavi totali che hanno sfiorato i 2 miliardi di dollari, circa 950 milioni derivano dalla circolazione delle edizioni cartacee e digitali delle proprie testate. In particolare il numero di sottoscrittori dell'edizione digitale è cresciuto, nel quarto trimestre del 2012, del 13% e del 8% rispettivamente per The New York Times e The Boston Globe, rispetto al trimestre precedente. Per il primo quarto del 2013 le previsioni fatte dall'impresa ricalcano i dati del quarto trimestre 2012, con una crescita del fatturato da circolazione dei contenuti tra il 5% e il 6%, aumento che combina la crescita dei sottoscrittori digitali con gli aumenti nei prezzi applicati all'edizione cartacea.

L'offerta digitale dell'impresa comprende diversi pacchetti a cui è possibile abbonarsi, con un costo maggiore al crescere dei device sui quali fruire dei contenuti, con un massimo (per il New York Times) di 8,75\$ a settimana; compresa nell'offerta completa c'è la possibilità di consultare gratuitamente numerosi articoli del passato scegliendo dall'intero archivio della testata.

Questo approccio, che riprende il modello di long tail di cui si è già parlato in precedenza, consente di fornire un servizio pay per use anche ai clienti che non intendono abbonarsi ma che a 3,75\$ possono acquistare il singolo articolo a cui sono interessati.

Per coloro che non intendono corrispondere alcuna somma di denaro all'editore per fruire del contenuto digitale, rimane la possibilità di consultare gratuitamente fino a 10 articoli al mese dal sito internet NYTimes.com secondo il modello di paywall già trattato in precedenza.

Considerati i risultati pubblicati per il primo trimestre 2013, la crescita dell'edizione digitale della testata ha dato segni di cedimento, con un incremento dei sottoscrittori che continua il trend di decrescita percentuale e si attesta al 5,6% del totale, il dato più basso dall'introduzione del paywall. Con l'obiettivo di arginare questo fenomeno, l'impresa ha deciso di applicare una strategia di pricing leggermente modificata nel futuro, con un'offerta sempre meno standard, cercando di operare una vera e propria discriminazione di prezzo tra segmenti di clientela.

Al tempo stesso è stato scelto di distribuire gratuitamente, senza alcun tipo di paywall, il contenuto video della testata, contenuto che non è considerato parte core della value proposition, almeno in questo momento. I contenuti video non faranno dunque parte del conteggio per il massimo numero di articoli consultati in un mese e saranno distribuiti gratuitamente su tutte le piattaforme, web e mobile.

3.2.4. Archetipal Case 4 – FocusCo

FocusCo è un editore specializzato in contenuti di approfondimento che opera dal secondo dopoguerra. Il target di clienti a cui si rivolge l'impresa è caratterizzato da un elevato livello culturale (laurea, PhD, etc.) e un interesse personale o professionale verso le nuove tecnologie.

Il formato cartaceo veniva distribuito con cadenza mensile e offriva la possibilità di sottoscrivere un abbonamento annuale o trimestrale (circa 70% delle copie) oppure l'acquisto nei punti di vendita (edicole, librerie, supermercati, etc., circa il 30% delle copie).

A seguito della digitalizzazione dei prodotti editoriali, la testata ha scelto di reagire al contesto utilizzando un modello di business caratterizzato da diversi flussi di ricavo insieme a diversi canali di distribuzione.

Le caratteristiche dei nuovi formati hanno permesso alla testata di fornire un servizio di aggregazione di contenuto non proprietario parallelamente alla creazione di contenuti di approfondimento meno estesi rispetto a quelli dell'edizione cartacea. Al tempo stesso, è rimasto possibile sottoscrivere un abbonamento al formato cartaceo insieme a quello digitale, con meccanismi di discriminazione di prezzo che dipendono dalla completezza del servizio acquistato.

L'impresa ha recentemente introdotto un sistema per tracciare il comportamento dei consumatori sui propri siti (web e mobile) e poter inserire al loro interno un paywall che limiti la possibilità di fruire gratuitamente dei propri contenuti originali.

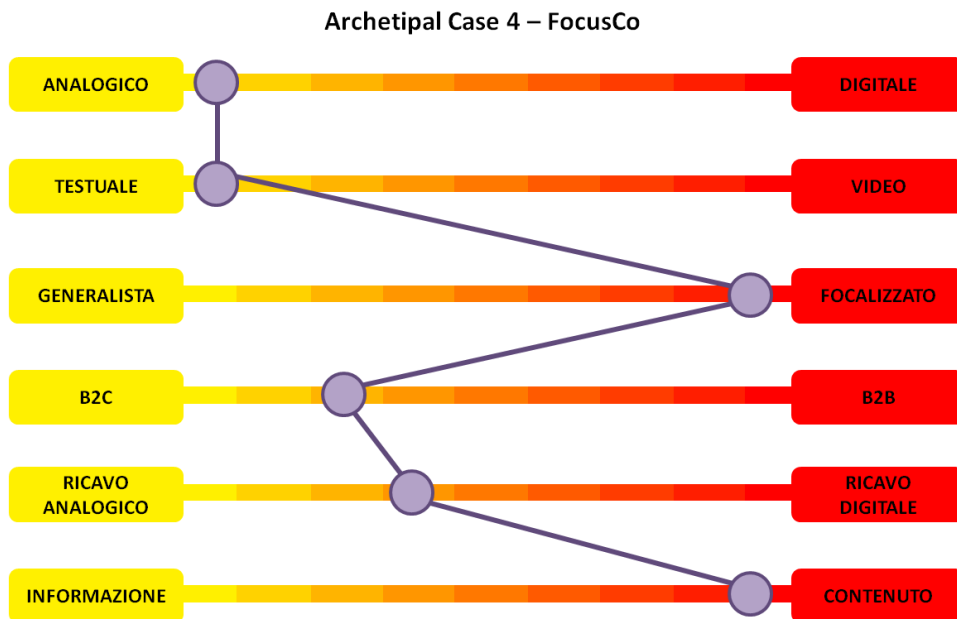


Figura 6 - Archetipal Case 4 Mapping - FocusCo

3.2.4.1. Case Study – Harvard Business Review

L'Harvard Business Review nasce nel 1922 come progetto editoriale dell'Harvard Business School ed è una pubblicazione mensile che si occupa di tecniche manageriali e innovazione (tecnologica, organizzativa, etc.).

Rivista nata in formato cartaceo, a seguito della digitalizzazione e dell'introduzione dei nuovi formati per la distribuzione di contenuto ha inserito nella propria offerta il formato digitale, ampliando il portafoglio di prodotti distribuiti.

Parallelamente alla versione fisica del prodotto, che continua a essere distribuita in edicola ed in abbonamento, sono disponibili diversi contenuti digitali innovativi insieme a quelli più tradizionali.

I contenuti distribuiti sono di tre tipi:

- un blog, su cui collaboratori autorevoli provenienti dal mondo accademico e d'impresa condividono i propri punti di vista e le proprie ricerche su tematiche che vanno dalla strategia, alle variabili organizzative, alle nuove tecnologie, etc.

La fruizione di questi articoli è regolata da una forma di paywall particolare, che non indirizza ad una sezione in cui effettuare un pagamento, ma che dopo dieci articoli letti invita a fornire alcune informazioni personali per la registrazione al sito.

- L'edizione digitale è una replica di quella cartacea e può essere sottoscritta insieme alla stessa; gli articoli possono essere letti anche da coloro che non sottoscrivono l'abbonamento alla rivista ma sono soggetti ad un paywall vero e proprio molto stringente che garantisce solo tre letture al mese.
- I business case, sviluppati con la collaborazione dell'Harvard Business School, vengono venduti singolarmente a poco meno di sette dollari, mentre sono in libera consultazione per gli abbonati alla rivista.

I canali digitali di distribuzione sono molteplici e la presenza dell'impresa non si limita al sito internet che funge da punto vendita ma comprendono anche la newsletter, a cui si può richiedere l'iscrizione, la presenza sui social network con i propri profili ufficiali e numerose app per il canale mobile, con l'obiettivo di fornire, attraverso i device largamente diffusi, la possibilità di seguire le rubriche della testata.

3.2.5. Archetipal Case 5 – OldVideoCo

La OldVideoCo è una piattaforma televisiva privata che dalla prima metà degli anni '80 trasmette in Italia con un modello di business pay per view.

L'offerta dell'impresa si compone di contenuti variegati e garantisce, tra le altre cose, la visione esclusiva e in anteprima di eventi sportivi, serie televisive e produzioni cinematografiche.

Il modello di business si fonda su due fonti di ricavo principali:

- Sottoscrizioni all'offerta dell'impresa, articolata in pacchetti diversi che differiscono per contenuti offerti e prezzo;
- Advertising che viene inserite all'interno dei contenuti distribuiti, anche se in modo meno esteso rispetto alle emittenti tradizionali.

A seguito della digitalizzazione e dei cambiamenti che la stessa ha introdotto nel contesto, l'impresa ha deciso di utilizzare i canali digitali, all'interno della propria offerta, distribuendo numerosi contributi sul web e in logica multi device.

Il formato digitale dei nuovi contenuti distribuiti ha permesso all'impresa di raggiungere un numero più grande di consumatori e, allo stesso tempo, di accrescere il bacino di clienti potenziali, che, per la

natura dei contenuti digitali, non necessitano di un abbonamento, di un decoder e di una parabola per acquistarli.

La diffusione gratuita di contenuto in streaming attraverso il sito internet permette ai consumatori di valutare la qualità del contenuto stesso e all'azienda di inserire opportune call to action per dirigere i prospect verso l'acquisto.

Utilizzando la propria base di sottoscrizioni insieme con i nuovi meccanismi per monetizzare i prodotti digitali (long tail, pay as you go, etc.) l'impresa è riuscita a reagire ad un calo degli investimenti pubblicitari e ad una limitata crescita del portafoglio clienti titolari di una sottoscrizione.

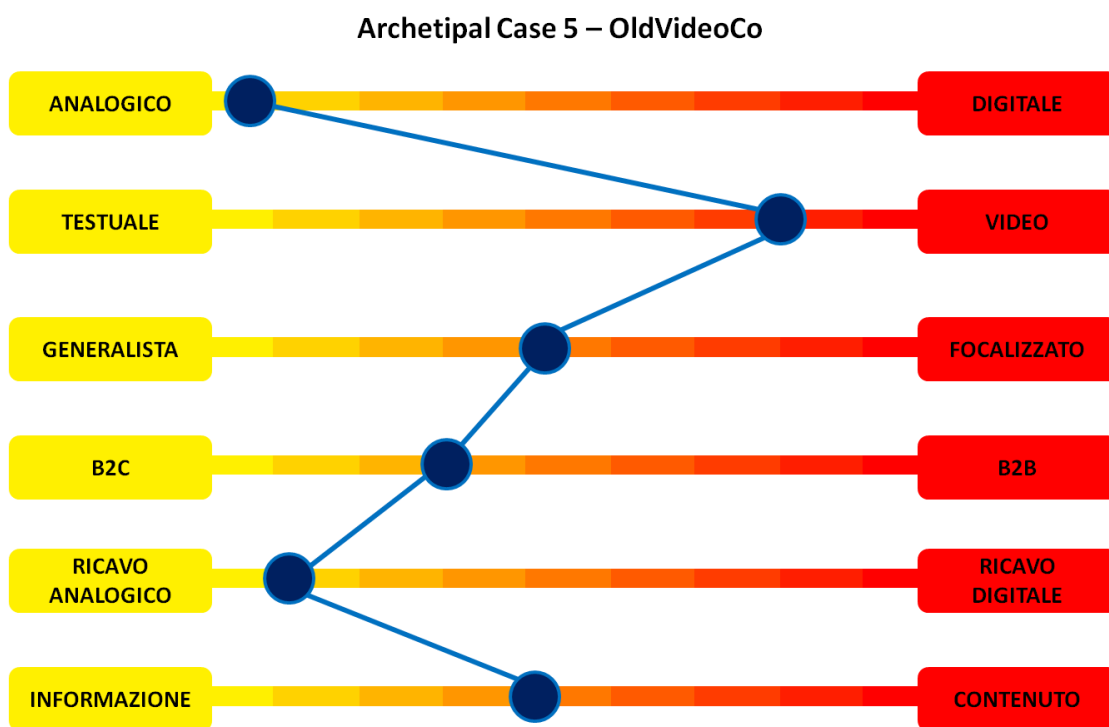


Figura 7 - Archetipal Case 5 Mapping - OldVideoCo

3.2.5.1. Case Study– B Sky B

BSkyB è una piattaforma televisiva a pagamento, controllata per poco meno del 40% dal gruppo News Corporation, che dal 1990 trasmette nel Regno Unito e nata dalla fusione delle società British Satellite Broadcasting e Sky Television.

L'offerta dell'impresa si compone di prodotti di intrattenimento che vanno dall'informazione a canali di approfondimento e intrattenimento, al cinema e allo sport. L'offerta è oggi declinata in ottica multicanale e, oltre alla televisione satellitare tradizionale, è stata ampliata con lo sviluppo di un servizio per la fruizione dei contenuti in mobilità attraverso la piattaforma Sky Go, che permette agli abbonati di utilizzare il device che preferiscono (anche se soltanto uno) per la visione dei canali per cui hanno una sottoscrizione. Nel luglio 2012, la piattaforma ha lanciato Now TV, un'internet tv basata su un modello di business molto simile a quello di Netflix, con la possibilità di offrire la visione di film ed eventi sportivi in logica pay per view o con abbonamenti su base mensile.

Oltre ai ricavi generati dalla propria base clienti (che pagano per i contenuti distribuiti), l'impresa può contare su una percentuale significativa di ricavi generati da pubblicità, su tv tradizionale e su canali digitali (440 milioni di sterline, circa il 6% dei ricavi totali), e dalle vendite di spazio sulla propria piattaforma ad altre emittenti (351 milioni di sterline, poco più del 5% del totale).

La scelta di aprire un canale digitale sfruttando le caratteristiche di un nuovo formato di distribuzione, differente da quello tradizionale, deriva dalla necessità di arginare la concorrenza di imprese che a loro volta sfruttano modelli di business non convenzionali. La diffusione di Netflix e la crescita costante di Amazon, ad esempio, hanno costretto BSkyB a prendere questa decisione senza che sia chiaro, a oggi, se possa essere premiante (i dati tra luglio 2012 e dicembre 2012 parlano di circa 25mila sottoscrittori del servizio).

Altra minaccia potenziale risulta essere quella di British Telecom, che per arginare la crescita di BSkyB nella banda larga e salvaguardare la propria base clienti, sta facendo bundling distribuendo gratuitamente alcuni contenuti offerti anche da BSkyB, quale ad esempio il campionato di English Premier League, ai nuovi sottoscrittori. Nonostante i risultati negativi ottenuti fino ad oggi (passivo atteso di 300milioni di sterline per BT nel primo anno di attività del servizio), il rischio di avere un nuovo player all'interno del settore, in grado di fare una proposta innovativa ai clienti, ha costretto BSkyB ad accelerare e abbracciare in modo più rapido ed efficace la rivoluzione digitale.

3.2.6. Archetipal Case 6 – FocusVideoCo

La FocusVideoCo è un'emittente televisiva specializzata che distribuisce i propri contenuti con una logica pay per view.

La prima fonte di ricavo dell'impresa consiste in una larga base di clienti abbonati, che trovano, all'interno dell'offerta dell'impresa, contenuti di approfondimento unici e copertura di eventi in presa diretta.

Al fianco dei ricavi da sottoscrizione, l'impresa raccoglie circa il 25% del suo fatturato totale dalla raccolta pubblicitaria all'interno dei propri canali tematici.

La digitalizzazione e i cambiamenti che ha generato nella distribuzione dei contenuti ha spinto l'impresa a seguire i propri clienti nella loro migrazione sulle piattaforme digitali, inserendo all'interno della propria offerta l'integrazione con l'ecosistema digitale dei propri contenuti.

Le caratteristiche di questi contenuti, declinati all'interno delle piattaforme digitali, permettono all'editore di mantenere il contatto con i propri clienti senza rischiare una loro disaffezione e aumentando l'engagement.

La possibilità di utilizzare i nuovi canali risulta determinante in ottica di marketing difensivo in quanto, se lo sviluppo di contenuti e la loro declinazione in formato digitale rischiano di cannibalizzare il proprio business tradizionale, d'altro canto permette di arginare la concorrenza, soprattutto dei player nativi digitali.

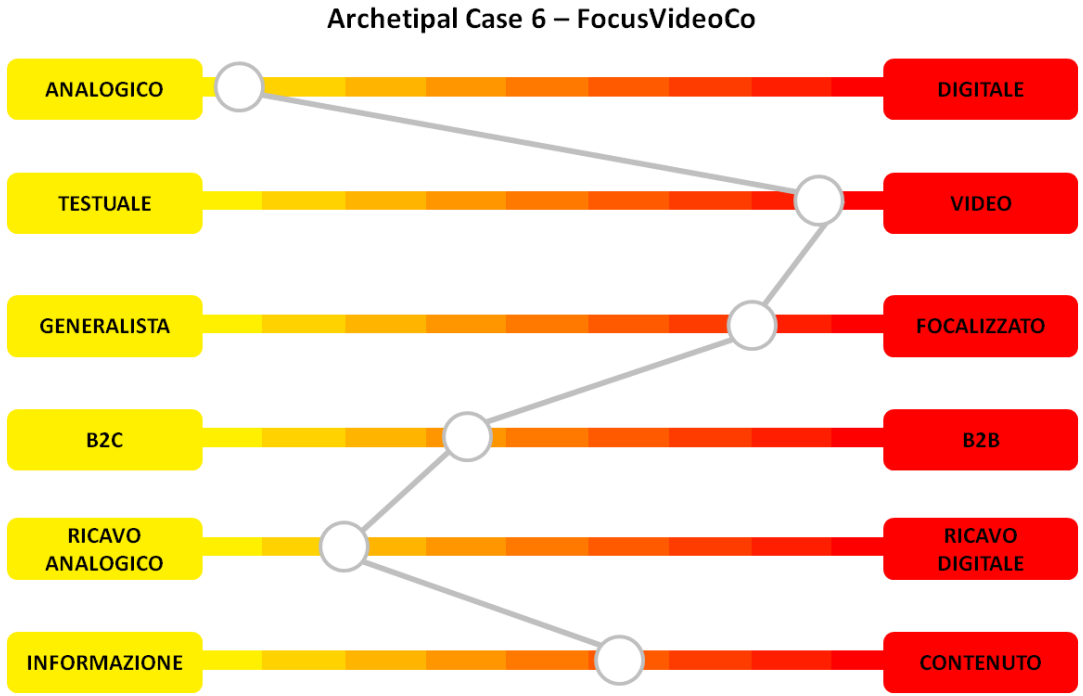


Figura 8 - Archetipal Case 6 Mapping - FocusVideoCo

3.2.6.1. Case Study – ESPN

ESPN è un'emittente televisiva via cavo americana che trasmette programmi dedicati allo sport: eventi sportivi in diretta, approfondimenti, talk show e propri contenuti originali.

Fondata nel 1979, è partecipata da The Walt Disney Company (80%) e da Hearst Corporation (20%) in una joint venture tra le due imprese. Nel 2012, ha avuto ricavi per più di 10 miliardi di dollari con una base clienti di più di 100 milioni di famiglie e, secondo una recente ricerca di Wunderlich Securities, sarebbe valutata circa 40 miliardi di dollari (per confronto, The Walt Disney Company nel complesso vale circa 84 miliardi di dollari).

L'idea della Disney era di sfruttare il brand ESPN con un duplice obiettivo di crescita: da una parte aggiungere una dimensione internazionale all'emittente, dall'altra utilizzare i propri parchi a tema per accrescere il valore di ESPN e del suo brand, integrandoli all'interno dei parchi stessi.

L'acquisto dei diritti per i contenuti distribuiti dall'impresa sono la voce di costo più rilevante all'interno del proprio modello di business. Accordi pluriennali vengono firmati con le più importanti leghe sportive americane, tra cui NBA, NFL, MLB e Nascar (è del 2012 un accordo di 8 anni per la trasmissione live dei match della National Football League ad un prezzo che supera i 15 miliardi di dollari).

Assicurandosi i diritti per le maggiori leghe professionistiche e per i campionati universitari, l'emittente si è assicurata la fedeltà dei propri clienti e la possibilità di vedersi riconoscere un premium price per l'esclusività dei propri contenuti, con un ricavo di 5,13\$ al mese e 0,68\$ al mese rispettivamente da ESPN ed ESPN2 per ogni singolo abbonato (contro una media di 0,26\$ al mese per i canali via cavo).

All'interno dell'offerta dell'impresa trova posto la pubblicazione di una rivista cartacea bisettimanale ESPN The Magazine, che fornisce contenuti di approfondimento e commenti sull'universo sportivo, ad un prezzo di meno di 30 dollari l'anno, con più di 2 milioni di sottoscrizioni nel 2012.

Per quanto riguarda la presenza digitale, la possibilità di seguire i propri consumatori nei loro spostamenti all'interno dei canali di comunicazione è sempre stata alla base dell'operato di ESPN. Già nel 2005, con un investimento da 150 milioni di dollari ha cercato di sviluppare il canale ESPN Mobile, con cellulari marchiati ESPN e un servizio di telefonia vero e proprio; dopo circa 7 mesi in cui i

risultati non sono stati quelli attesi l'emittente ha deciso di chiudere il servizio. Questo fallimento ha però garantito all'impresa di accrescere le proprie competenze in un settore che sta crescendo in modo consistente negli ultimi anni con la diffusione capillare degli smartphone.

In generale, l'obiettivo dell'editore è di dare ai clienti ciò di cui hanno bisogno senza preoccuparsi troppo del pericolo di cannibalizzare i propri canali tradizionali: in questo modo viene garantita la conservazione dell'asset principale dell'impresa, ovvero la sua base clienti.

Il sito internet distribuisce dunque in formato digitale molti dei contenuti che in origine erano trasmessi solamente via cavo, sia video che testuali, sfruttando la possibilità di arricchire l'esperienza dei propri clienti, sfruttando le potenzialità di social network e device digitali. Chiaro esempio è la copertura del Draft NFL 2013, che grazie al lancio di hashtag personalizzati dagli account Twitter dell'emittente, all'utilizzo di meccanismi di votazione delle scelte, allo sviluppo di una app dedicata all'evento, ha cercato di controllare direttamente l'utilizzo del second screen dei propri consumatori, mantenendoli all'interno della rete del network.

3.2.7. Summary

Analizzati i casi archetipali individuati all'interno del contesto editoriale contemporaneo, possiamo riportare all'interno di un solo schema il posizionamento dei casi stessi rispetto alle variabili analizzate.

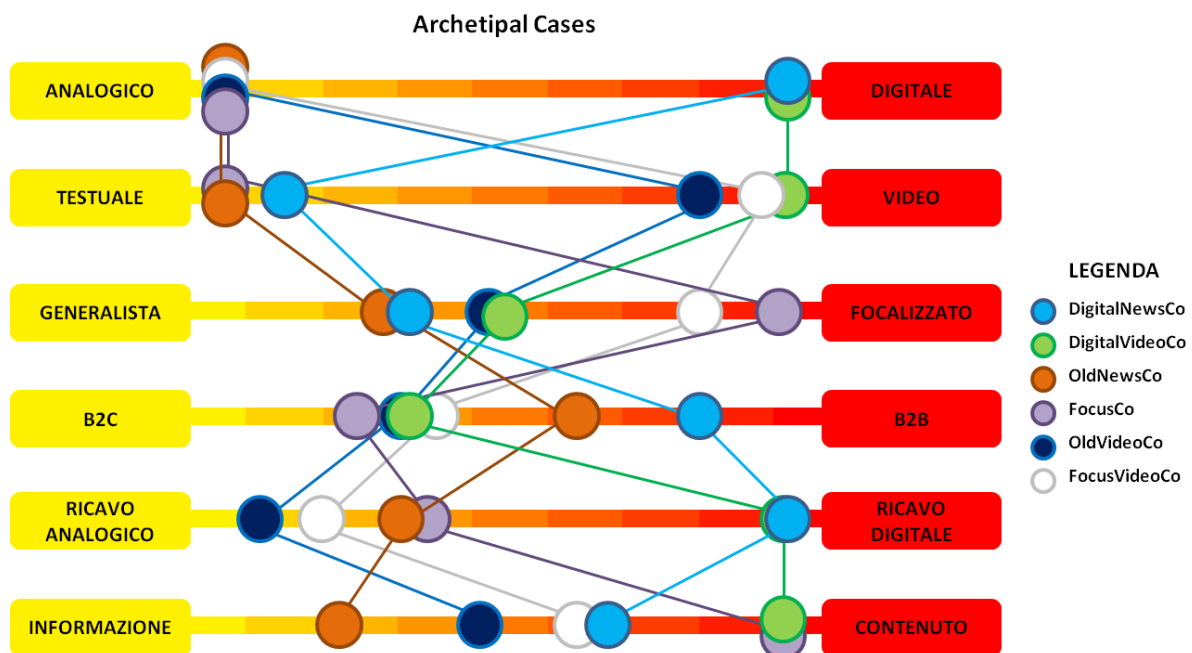


Figura 9 - Archetipal Cases Mapping – Joint View

3.3. Social network e best practice

Descritti in termini generali gli archetipi individuati all'interno del settore editoriale, questo lavoro di tesi assocerà al singolo caso individuato un'ipotesi di best practice che deriva dallo studio della letteratura accademica e dei business model individuati nei capitoli precedenti.

La trattazione delle best practice, divisa per singolo caso archetipale, verrà accompagnata da riferimenti a casi di studio reali internazionali che evidenzino quali siano alcune strategie virtuose e quali invece meno efficaci, in modo da ancorare la modellizzazione ad una prima dimensione empirica.

Al termine dell'analisi empirica che verrà effettuata nel capitolo successivo, sarà quindi validata la serie di ipotesi fatta in fase di modellizzazione, confrontando le best practice individuate con la pratica manageriale corrente delle imprese analizzate. Questo permetterà di evidenziare quali siano le variabili che spiegano più profondamente il comportamento degli editori nell'implementazione della propria social media strategy e, se effettivamente verificato, quali siano le variabili rilevanti trascurate in fase di modellizzazione.

3.3.1. Archetipal Case 1 – DigitalNewsCo

L'audience della testata sembra avere le caratteristiche adatte per essere presente all'interno dei maggiori social media, vista l'elevata propensione dei propri clienti verso l'innovazione e le nuove tecnologie.

Il brand dell'editore, inoltre, grazie al valore riconosciuto dai clienti stessi (che garantisce i ricavi dei servizi a valore aggiunto a pagamento) sembra essere adatto a entrare a far parte dei profili personali dei clienti e delle loro identità virtuali; è probabile dunque che il numero di individui che mantengono il contatto con l'editore all'interno delle piattaforme sociali sia elevato, aumentando potenzialmente la quantità di impression all'interno dei social media e veicolando il traffico verso luoghi digitali presso cui monetizzare i contatti.

La possibilità di trascinare i consumatori sul proprio sito web permette alla testata di riuscire, da un lato, a sostenere la propria fonte di ricavo primaria, che deriva dall'advertising all'interno del sito stesso, e dall'altro, permette di analizzare i comportamenti dei propri clienti e avere indicazioni più precise rispetto a quelli che sono i loro interessi.

La storia relativamente recente dell'impresa, unita ad una struttura dei costi leggera (consentita dalla presenza unicamente digitale della testata), garantisce da una parte l'efficienza operativa necessaria per mantenersi profittevole ma dall'altra rende l'utilizzo di numerose piattaforme una potenziale causa di appesantimento della struttura stessa.

Il grado di attività necessario per organizzare, declinare e sostenere il dialogo e i contenuti dell'impresa sul numero elevato di social media che sono disponibili ad oggi, rischierebbe di risultare troppo elevato.

Per questo motivo il focus dell'impresa rimane legato alle proprie competenze core, che si basano su contenuto di qualità distintiva e le attività sui social media si limitano alle due maggiori piattaforme (Facebook e Twitter), per la loro capacità di comunicare con un'audience più grande.

The Huffington Post è un esempio di come i social media abilitino un'espansione della value proposition aziendale e l'incontro con le esigenze dei clienti.

Da una parte, la testata ha sempre trovato sorgenti di contenuto nel lavoro di blogger e di giornalisti amatoriali, avvalendosi del lavoro di figure autorevoli che con i loro contributi arricchiscono l'offerta editoriale, ma che non necessariamente sono professionisti del settore.

Dall'altra, ha integrato profondamente i social media nella propria offerta, garantendo un servizio di informazione su queste piattaforme; in particolare, grazie all'integrazione con le API¹³ utilizzate da Facebook e Twitter, permette ai propri lettori di scegliere i propri temi di interesse e ricevere sulla propria bacheca solo gli articoli (provvisi di tag appositi) relativi agli argomenti desiderati.

In questo modo i lettori possono scegliere autonomamente come costruire il proprio portafoglio di informazione personalizzato, senza gravare l'impresa (che si deve occupare soltanto della corretta attribuzione dei tag) di costi eccessivamente elevati nella costruzione di canali dedicati ai diversi contenuti.

Business Insider si discosta, invece, dalle indicazioni descritte in precedenza e nonostante sia presente sui maggiori social media, non ritiene fondamentale l'utilizzo degli strumenti sociali per veicolare i propri contenuti e il contatto con i clienti. La scelta è dettata da una percezione molto elevata del valore del proprio brand e della qualità del proprio contenuto che, distribuito attraverso le proprie piattaforme proprietarie, è sufficiente ad attirare l'attenzione dei propri clienti.

La scelta dell'impresa è quindi di concentrare i propri sforzi sul lato editoriale dell'offerta, verso contenuto di qualità che sia distintivo rispetto a quello dei concorrenti perché disegnato appositamente per la fruizione in digitale; ai social media l'editore preferisce conversazioni che avvengano all'interno della testata con meccanismi di segnalazione dei temi più "caldi" in termini di visualizzazioni e commenti sul proprio sito istituzionale.

3.3.2. Archetipal Case 2 – DigitalVideoCo

La DigitalVideoCo si rivolge ad un audience molto ampia, con caratteristiche ed interessi variegati; per questo motivo i social media sembrano essere un'opportunità interessante per l'impresa.

¹³ API sta per Application Programming Interface. Le API sono librerie software che permettono ai programmatori di avere a disposizione un primo livello di astrazione, riutilizzando funzioni e parti di codice che sarebbe inefficiente riscrivere ad ogni nuovo sviluppo.

La storia di successo della società, che si basa sulle nuove tecnologie e le loro potenzialità, garantisce che molte delle competenze relative all'innovazione, necessarie per un utilizzo efficace dei social media, siano presenti all'interno dell'organizzazione.

Dal punto di vista dei contenuti offerti e della value proposition, l'emittente si distanzia considerevolmente dalle testate che forniscono informazione generale, per cui è possibile sfruttare i nuovi strumenti per comunicazioni istantanee con i propri clienti.

I contenuti offerti dalla DigitalVideoCo hanno caratteristiche che rendono difficoltosa la loro fruizione all'interno dei social media; ad oggi, i contenuti devono essere fruiti all'interno di piattaforme e video player proprietari, senza un'integrazione nativa con i social media all'interno dei quali può avvenire l'incontro con i clienti.

Uno dei potenziali utilizzi dei social media all'interno del modello di business dell'impresa sembra essere per l'abilitazione delle conversazioni con i propri consumatori e tra i consumatori stessi, sia riguardanti i propri contenuti sia come mezzo per l'ascolto delle loro esigenze.

La seconda opportunità chiaramente identificabile è l'inserimento, all'interno dei contenuti distribuiti sui social media, di call to action che spingano i consumatori verso touchpoints in cui monetizzare direttamente il contatto con l'acquisto dei contenuti premium dell'emittente.

Hulu, impresa fondata nel 2007 come joint venture di alcune grandi reti americane (NBCUniversal, Fox Broadcasting Company e Disney-ABC), fino al 2012 consentiva ai consumatori la condivisione delle proprie attività relative ai contenuti (visualizzazioni, commenti e rating), permettendo lo sviluppo di relazioni di "amicizia" simili a quelli dei più noti social network.

Dal luglio 2012 ha integrato queste funzionalità sociali con Facebook, tramite il login al canale proprio attraverso i dati di login della piattaforma social, garantendosi l'accesso a numerose informazioni sui propri clienti e sui relativi interessi.

Netflix, altra impresa leader nella diffusione di contenuti video in digitale, ha invece avuto fortune alterne nel proprio approccio ai social media, con alcuni casi controversi.

Nel 2011, ad esempio, l'emittente decise di cambiare il proprio nome in Qwikster e di alzare i prezzi delle proprie sottoscrizioni; tutto questo senza verificare che qualcuno non utilizzasse già, in modo

legittimo, lo stesso nome all'interno dei social media. Su Twitter, il nome @Qwikster era già in uso e come foto profilo presentava un personaggio dei fumetti intento a fumare marijuana; la legittimità del profilo esistente e l'assenza di trademark obbligò Netflix a un frettoloso passo indietro nei suoi propositi, venendo investito dalle critiche dei propri clienti, scontenti dei rincari, sulle altre piattaforme sociali (11mila commenti senza risposta su Facebook di utenti che manifestavano il proprio disappunto).

E' più recente l'annuncio, dell'aprile 2013, con cui Netflix ha annunciato la decisione di utilizzare i social media come parte dei canali attraverso cui distribuire informazioni rilevanti per il mercato (Netflix è una società quotata presso il NYSE); le informazioni verranno diffuse attraverso comunicati e sito web istituzionale ma anche attraverso i profili ufficiali su Facebook e Twitter, oltre che attraverso il profilo Facebook del CEO dell'impresa.

Rimane da valutare una delle più recenti iniziative dell'emittente che, tramite un accordo stretto con Facebook, metterà a disposizione uno strumento di social sharing che permetterà di rendere visibile proprio su Facebook le informazioni sui contenuti che i clienti stanno consumando (simile al social reader introdotto dal Washington Post e attivo fino alla fine del 2012).

La possibilità di condividere con i propri contatti il contenuto fruito, insieme con la possibilità di avere informazione sul contenuto disponibile a catalogo, sembrano essere potenzialità interessanti da utilizzare nell'ecosistema sociale.

I flussi all'interno di Twitter forniscono però un quadro di utilizzo imperfetto: con il canale ufficiale "verificato"¹⁴ di Netflix (che fornisce contenuti di diverso tipo, declinati sulla piattaforma) che raccoglie circa 350mila follower mentre, al giugno 2013, l'account non verificato, che dà informazioni sul portafoglio prodotti e sui nuovi articoli aggiunti ad esso, supera i 400mila follower.

Le considerazioni fatte portano a considerare almeno parzialmente inefficace l'approccio di un'impresa leader e innovativa come Netflix nei confronti dei social media e della strategia per approcciarsi ad essi.

¹⁴ Per verificato si intende un account per cui Twitter ha provveduto a contattare l'utente/organizzazione per confermare l'identità del proprietario dell'account; è una pratica diffusa tra i personaggi famosi e le imprese per certificare quale sia il canale di comunicazione ufficiale scelto per i rapporti con l'audience.

3.3.3. Archetipal Case 3 – OldNewsCo

La OldNewsCo ha una storia di successo nell'editoria tradizionale e si pone come punto focale per l'informazione all'interno del proprio Paese.

La risorsa più importante per l'editore, oltre alla loyalty dei propri consumatori fedeli, risulta essere il valore del proprio brand, costruito in oltre un secolo di attività, che garantisce la presenza della testata all'interno dell'awareness set dei propri consumatori nel momento della scelta della propria fonte di contenuto, contenuto che proprio il brand garantisce essere di qualità elevata.

Quanto detto risulta essere un fattore critico di successo in quanto permette di differenziare la propria value proposition e qualificare il proprio contenuto in modo distintivo, in un mondo editoriale in cui l'informazione generale è sempre più una commodity distribuita gratuitamente.

Questo posizionamento privilegiato, che permette all'impresa di spuntare un premium price per la propria offerta, si traduce in una presenza coerente all'interno dei social media. L'ampiezza della propria divisione editoriale, unita alle caratteristiche delle diverse piattaforme sociali, permette una diffusione del contenuto che non si limiti alla replica dell'edizione digitale della testata, ma declini il contenuto stesso, frammentandolo all'interno delle piattaforme sociali secondo le sue diverse tipologie. In questo modo, per i consumatori risulta più semplice fruire dei contenuti desiderati scegliendoli da un portafoglio di canali sociali attraverso una o più piattaforme.

Viste le dimensioni dell'editore, è possibile allocare una quantità adeguata di risorse alle attività di sviluppo e monitoraggio della presenza sulle piattaforme sociali, aggredendo contemporaneamente un numero più elevato di social media (rispetto a realtà native digitali).

Questo permette di disporre di un punto di contatto con i consumatori sulla maggior parte delle piattaforme in cui si trovano, facilitando e stimolando la fruizione dei contenuti.

Il New York Times, con la propria presenza sui social media, risulta essere un esempio del fenomeno descritto, utilizzando i social media con account ufficiali all'interno di Twitter e Facebook, ma anche Youtube, Vimeo, Flickr, Foursquare, Digg e FriendFeed.

La presenza su Twitter della testata è particolarmente interessante, e conta circa trenta account ufficiali segmentati per i contenuti offerti, insieme a molti altri profili di proprietà delle firme della

testata; la dimensione imponente della presenza sul social network rende questi strumenti parte fondamentale all'interno della social media strategy dell'impresa, e garantisce un'offerta disegnata in modo da incontrare tutti i gusti dei propri clienti.

In questo modo, declinando i contenuti sulle diverse piattaforme, è possibile inserire all'interno della propria offerta delle call to action (una su tutte il già citato sistema di paywall) che siano in grado di stimolare la sottoscrizione dei propri prodotti a pagamento e sostenere in questo modo i ricavi da circolazione dell'editore.

Un limite appare evidente nell'analisi della value proposition del NYT, in quanto i contenuti distribuiti vengono declinati solamente per argomento e non per formato e device; i consumatori, che attraverso gli strumenti mobile utilizzano i social network¹⁵ all'interno dei cosiddetti "interstizi di vita"¹⁶ vengono a contatto con gli stessi formati utilizzati sul sito web della testata, e sono costretti a fare "zoom in" e "zoom out"¹⁷ per fruire dei contenuti di loro interesse.

3.3.4. Archetipal Case 4 – FocusCo

La FocusCo può contare su un portafoglio di clienti istruiti e interessati ai temi che l'impresa presenta all'interno della propria offerta editoriale (innovazione, strategia aziendale, variabili organizzative, tecnologie, etc.).

La possibilità di rimanere in contatto con i consumatori passa dai propri contenuti originali che risultano essere la risorsa critica all'interno dell'offerta aziendale; a questo proposito l'editore cerca di mantenere elevata la qualità dei propri prodotti collaborando con personalità di spessore del mondo accademico e manageriale che permettano di garantire la qualità stessa grazie ai loro contributi.

¹⁵ Secondo uno studio pubblicato nel giugno 2013 da Global Web Index, quattro delle sei applicazioni più utilizzate mensilmente dai possessori di device mobili sono relative ad un social network (Facebook 38%, Youtube 31%, Google+ 28%, Twitter 20%)

¹⁶ Momenti in cui non si sta svolgendo un'attività specifica, come l'attesa dell'ordinazione al ristorante, il tragitto sui mezzi pubblici, etc., (Noci 2013, Digital Frontrunners)

¹⁷ Per zoom in e zoom out intendiamo le attività necessarie a ingrandire e rimpicciolire il contenuto per renderlo fruibile dal consumatore; parliamo di zoom in quando il consumatore deve ingrandire il contenuto perché troppo piccolo per essere fruito immediatamente sul device utilizzato, parliamo di zoom out quando per muoversi all'interno del contenuto (ad esempio, dopo uno zoom in) è necessario rimpicciolirlo.

Le competenze acquisite negli anni dalla testata hanno sviluppato una forte propensione verso l'innovazione e il cambiamento, permettendo la comprensione dei nuovi trend di consumo e di fruizione dei contenuti, che genera a sua volta un'elevata attenzione alle caratteristiche delle nuove piattaforme di condivisione e distribuzione.

In questo senso va interpretata la presenza dell'impresa sui social media, con un utilizzo limitato agli strumenti sociali più adatti alla distribuzione dei prodotti core dell'impresa, e che permetta di veicolare la propria target audience verso i touchpoint dove monetizzare i contatti.

Harvard Business Review ha scelto, in questo senso, di concentrare la propria presenza all'interno di piattaforme come Facebook e Twitter in cui distribuire contenuti editoriali originali che guidano l'ampia base di consumatori potenziali verso il sito internet istituzionale, con l'obiettivo di tracciare meglio i contatti. Su LinkedIn (social network caratterizzato da un'audience di età media più elevata e con peculiarità diverse dagli altri), la scelta di HBR è di essere presente con un gruppo di utenti a cui porre domande e ricevere risposte, in un contesto che stimola il trasferimento della conoscenza e la generazione di User Generated Content.

L'apertura del blog ufficiale dell'editore, gratuito a seguito di una registrazione, permette alla testata, parallelamente ai propri contenuti tradizionali, di distribuire articoli più brevi, scritti da molte firme prestigiose. Questi contenuti ridotti, sono molto adatti alla distribuzione attraverso i social media che, consultati in mobilità, permettano di consumare "snack informativi" disegnati appositamente per i momenti interstiziali di cui è stato trattato in precedenza.

Lo stesso formato permette una fruizione del contenuto di qualità in ottica multicanale e multi device, con l'ottimizzazione del contenuto stesso per il suo consumo su pc, tablet e smartphone senza la necessità di fare zoom in e zoom out dal contenuto stesso; questo permette di migliorare la customer experience e di giustificare il pagamento di un premium price per la fruizione dei contenuti tradizionali, a pagamento, dell'editore.

3.3.5. Archetipal Case 5 – OldVideoCo

La OldVideoCo basa la propria value proposition sulla qualità dei contenuti distribuiti e sul loro appeal nei confronti dei consumatori.

Le sottoscrizioni al broadcaster sono ampie poiché i clienti riconoscono come unica e distintiva l'offerta dell'editore e sono disposti a pagare un prezzo relativamente elevato per consumare contenuti di approfondimento e di intrattenimento esclusivi.

L'elevata qualità dei prodotti distribuiti unita alle loro caratteristiche di unicità costituiscono, da un lato, un incentivo per i consumatori a mostrare la propria appartenenza ad una comunità esclusiva, dall'altro, uno stimolo per coloro che non hanno sottoscritto alcun offerta ad informarsi relativamente ad essi.

La possibilità di ascoltare e comunicare direttamente con l'emittente, fornisce ai consumatori l'opportunità di prendere una decisione d'acquisto maggiormente informata, stimolandone la curiosità e garantendo la risposta alle domande che inevitabilmente si pone.

In questo modo, da un lato viene accresciuto il livello di soddisfazione dei propri clienti, dall'altro viene aumentata la probabilità che i consumatori che non hanno ancora sottoscritto l'offerta vengano in contatto con i contenuti distribuiti e con l'offerta stessa.

BSkyB, ad esempio, ha sfruttato queste considerazioni con una presenza attiva all'interno dei social media e un'integrazione del canale Twitter all'interno del proprio sito istituzionale, con collegamenti diretti agli account del social network e una sezione dedicata agli ultimi tweet pubblicati.

E' invece del 2011 la decisione dell'impresa di acquisire una partecipazione azionaria, seppur minoritaria (del 10%), nella piattaforma di social networking e social television Zeebox, con l'obiettivo di integrarla nella propria offerta.

L'obiettivo del broadcaster era di fornire accesso ad una piattaforma sociale che permettesse ai propri clienti di utilizzare uno strumento collegato con BSkyB come second screen durante la fruizione dei contenuti distribuiti.

Su Twitter, i contenuti sono declinati in modo fedele alle caratteristiche del social network e, a differenza della maggior parte delle imprese editoriali, utilizza uno degli account ufficiali (Sky Sport News) senza allegare un link verso il proprio sito, ma generando contenuto perfettamente aderente alla piattaforma, con notizie limitate a 140 caratteri.

Questo abilita le conversazioni con i propri contatti che, grazie alle caratteristiche peculiari dei contenuti, sono maggiormente stimolati alla condivisione dei contenuti stessi.

Simile è l'approccio utilizzato su Twitter dalla società sorella Sky Italia, anch'essa di proprietà di Rupert Murdoch, che, durante gli eventi sportivi esclusivi che segue, stimola i contributi dei propri follower dando visibilità ai loro commenti all'interno di quella che è sempre più una comunità.

CBS, emittente americana attiva dagli anni '20 e storicamente molto attenta all'innovazione (negli anni '50 fu la prima a introdurre programmi a colori nel proprio palinsesto), nel maggio 2012 ha lanciato una piattaforma sociale per i propri clienti.

CBS Connect permette ai clienti di commentare i propri programmi preferiti ed interagire con gli attori protagonisti; in questo modo, l'impresa è riuscita ad ampliare la propria value proposition e riesce a generare un'esperienza più ricca nella fruizione dei contenuti, rafforzando le relazioni dei consumatori con il proprio brand.

3.3.6. Archetipal Case 6 – FocusVideoCo

La FocusVideoCo, è un'emittente specializzata che distribuisce i propri contenuti a pagamento e che può contare su una larga base di clienti fedeli.

La possibilità di fare leva su una fonte di ricavi costante e consistente permette all'emittente di mantenere una posizione dominante all'interno del mercato dell'intrattenimento specializzato, garantendosi le risorse finanziarie per assicurarsi l'esclusiva dei contenuti diffusi, che spesso risultano essere molto costosi.

Per garantirsi la fedeltà dei propri utenti, l'impresa dà grande rilevanza strategica al livello di servizio nei loro confronti e di conseguenza partecipa attivamente ai social media per garantire ai clienti, che sempre più fanno parte dei social media, la miglior esperienza di fruizione possibile.

In particolare, l'emittente utilizza gli strumenti sociali per generare conversazioni e per sfruttare le potenzialità di diffusione di informazione riguardo i propri contenuti; per quanto riguarda Twitter, un recente studio di Nielsen¹⁸ in collaborazione con SocialGuide ha evidenziato come la crescita di volumi di conversazione relativamente ad un programma televisivo all'interno della piattaforma si

¹⁸ E' del dicembre 2012 la notizia che Nielsen e SocialGuide, in collaborazione con Twitter, hanno lanciato un laboratorio di social analytics per lo studio delle interazioni tra Twitter e i rating TV (<http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2012/nielsen-and-twitter-establish-social-tv-rating.html>).

traducono in aumento dell'audience¹⁹ relativamente al programma stesso. Per questo, tra i social network, proprio Twitter sembra avere le caratteristiche adatte a fornire un contributo determinante all'interno della strategia aziendale.

Per fare un esempio, ESPN ha riscosso favori alterni riguardo la propria presenza all'interno dei social media; hanno avuto grande risonanza all'interno di essi le notizie relative alle norme stilate dall'emittente e che i propri dipendenti devono seguire strettamente nell'utilizzo dei social media se il brand ESPN è direttamente associabile a quello che scrivono. Questa violazione della libertà di espressione dei giornalisti si scontra con alcuni contributi accademici che invitano, nei limiti della salvaguardia del proprio brand, a non avere timore di sbagliare nell'approccio ai social media in ottica di condivisione totale con i propri clienti (Kaplan 2010).

D'altra parte, le iniziative per l'integrazione dei propri contenuti con l'ecosistema sociale sono molto innovative; ne è un esempio la già citata copertura del Draft NFL 2013, che è stato seguito su Twitter in modo interattivo con i propri consumatori coinvolti per tutta la durata dell'evento attraverso i profili ufficiali dell'emittente, l'utilizzo di hashtag creati appositamente per l'occasione e la creazione di un app dedicata per il voto delle scelte effettuate dalle franchigie.

E' ancora più recente l'annuncio, di maggio 2013, di un'attiva collaborazione tra ESPN e Twitter che porterà all'utilizzo del social network per la diffusione di highlights video degli eventi seguiti in diretta, con l'obiettivo da un lato di migliorare il servizio e dall'altro di generare maggiori introiti pubblicitari.

TNT, altra rete televisiva statunitense via cavo presente in diversi paesi con i propri canali a pagamento, è un caso di studio di successo nell'utilizzo dei social media. In occasione del lancio del servizio dell'emittente in Belgio, per la promozione dell'evento, è stato girato un video virale distribuito sul canale Youtube di TNT, che ha raggiunto in 24 ore più di 4,5 milioni di visualizzazioni e un numero ancora più sorprendente di condivisioni sui social media, più di 700mila.

¹⁹ Una crescita dei volumi di conversazione su Twitter del 4,2% e del 8,4% si traducono in un aumento dell'1% dell'audience rispettivamente presso consumatori tra 18 e 34 anni e presso consumatori tra 35 e 49 anni (Nielsen, 2013)

Altra iniziativa interessante dell'emittente è del giugno 2013 quando, in occasione della premiere della nuova stagione di *Falling Skies* (una serie televisiva), all'interno di Twitter sono stati proposti hashtag dedicati al combattimento di una vera e propria battaglia tra fan della serie. Gli ascoltatori, attraverso i propri tweet, hanno potuto affrontarsi tra sostenitori di alieni ed esseri umani, con un gruppo di designer dedicato all'evento impegnato a disegnare immagini in stile "graphic novel" personalizzate per ogni partecipante.

Secondo il vicepresidente del Social Media Strategy Group di TNT, l'obiettivo dell'iniziativa era la creazione di "un gioco interattivo e competitivo sulla piattaforma social, che permettesse all'editore di identificare e premiare i clienti facendoli diventare parte della storia" oltre che "generare buzz attorno al proprio contenuto".

4. Analisi Empirica

A valle dell'analisi effettuata all'interno dei primi tre capitoli di questo lavoro, si innesta lo studio di alcuni casi empirici nazionali che permettano di ancorare la trattazione e validare le assunzioni fatte in fase di analisi e modellizzazione.

Durante il periodo di ricerca sono state effettuate 11 interviste rivolte al management di alcune delle più significative imprese editoriali italiane (ognuna rappresentativa di almeno uno degli archetipi evidenziati in fase di modellizzazione) e 2 interviste con esperti del settore del contenuto e dei nuovi media.

A tal proposito, le interviste sono state sostenute seguendo una traccia tematica, riportata di seguito, che ha permesso di far emergere le aree di maggior interesse per il lavoro di tesi:

- Motivazioni che sottostanno alla scelta dell'utilizzo dei social network e i relativi obiettivi associati in fase progettuale;
- Ruolo dei social network nella generazione dei ricavi dell'impresa, sia esso diretto o indiretto;
- Strumenti e metriche per la misurazione delle performance relative ai social network;
- Integrazione tra i social network e i diversi canali di comunicazione e distribuzione

Di seguito l'elenco delle imprese oggetto di intervista, per le quali sarà sviluppato un caso di studio nei paragrafi successivi, e degli esperti, le cui indicazioni entreranno a far parte dell'analisi critica conclusiva:

Impresa	Intervistato	Modalità Intervista	Archetipo
Alfemminile.com	Simona Zanette – Country Manager	Di persona	Archetipal Case 1
Libera.TV	Jacopo Venier – Direttore	Telefonica	Archetipal Case 2
Gambero Rosso	Lorenza Parisi – Responsabile Social	Telefonica	Archetipal Case 4
DeAbyDay	Cristiana Felli – Digital Publisher	Telefonica	Archetipal Case 2
RCS – Corriere della Sera	Alessandro Colucci – Web & Social Media Development Manager	Telefonica	Archetipal Case 3
La Stampa	Anna Masera – Social Media Editor	Telefonica	Archetipal Case 3
MTV Italia	Aida Arjomand – Head of Digital Content & Social Media	Telefonica	Archetipal Case 6

	Management		
Quattroruote	Marco Tagliaverga – Web Marketing Manager	Telefonica	Archetipal Case 4
The Disney Channel	Anna Maria Deriu – Responsabile Social Disney Corporate	Questionario	Archetipal Case 6
Rai	Carlotta Marocchi – Direzione Marketing	Telefonica	Archetipal Case 5
Sfera Editore	Ilaria Carnevale Miacca – Direttore Marketing	Telefonica	Archetipal Case 4
3Zero2TV	Giancarlo Vergori – Amministratore Delegato	Telefonica	Expert
77Agency	Amedeo Guffanti – Amministratore Delegato	Telefonica	Expert

Verranno quindi presentati i casi di studio oggetto di intervista, strutturando la trattazione con una prima fase di analisi generica dell'impresa in oggetto e del relativo business, per poi calarla all'interno dei modelli archetipali costruiti e analizzarla mettendo in luce le variabili più rilevanti.

4.1. Alfemminile.com

Alfemminile.com è una community on line nata nel 2001, versione italiana del sito Aufeminin fondato in Francia ad opera di Anne-Sophie Pastel e del marito Marc-Antoin Dubanton.

L'obiettivo del gruppo era di creare un canale unico nel suo genere, che potesse capire le esigenze del mondo femminile e trattare temi e interessi che al momento del lancio non erano coperti sulla rete.

Quotata alla borsa di Parigi nel 2000, l'impresa ha attraversato 8 anni di espansione, in cui si sono verificate acquisizioni di altre realtà che hanno permesso di completare il portafoglio di offerte dell'impresa. E' invece del 2008 l'acquisizione dell'82% del pacchetto azionario da parte del gruppo tedesco Axel Springer, a cui hanno fatto seguito nuove operazioni di acquisizione e di espansione della presenza territoriale.

Al 2013, la presenza internazionale ha raggiunto 13 Paesi, con contenuti prodotti in 7 lingue diverse e 4 continenti (Nord e Sud America, Europa, Nord Africa e Asia).

I dati di traffico rilevati da ComScore nel dicembre 2012 parlano di più di 46 milioni di utenti unici in tutto il mondo e quasi 35 milioni nella sola Europa. Per quanto riguarda l'Italia, dati ComScore del marzo 2013 parlano di circa 5 milioni di utenti unici e di 47 milioni di pagine viste al mese.

Per quanto riguarda la target audience, il 60% degli utenti unici sono donne, che da sole generano il 90% delle pagine visualizzate sul sito. La distribuzione degli utenti è abbastanza omogenea all'interno delle fasce di età tra i 15 e i 54 anni con la percentuale di utenti che hanno figli che si attesta soltanto al 28% della popolazione attiva nella community.

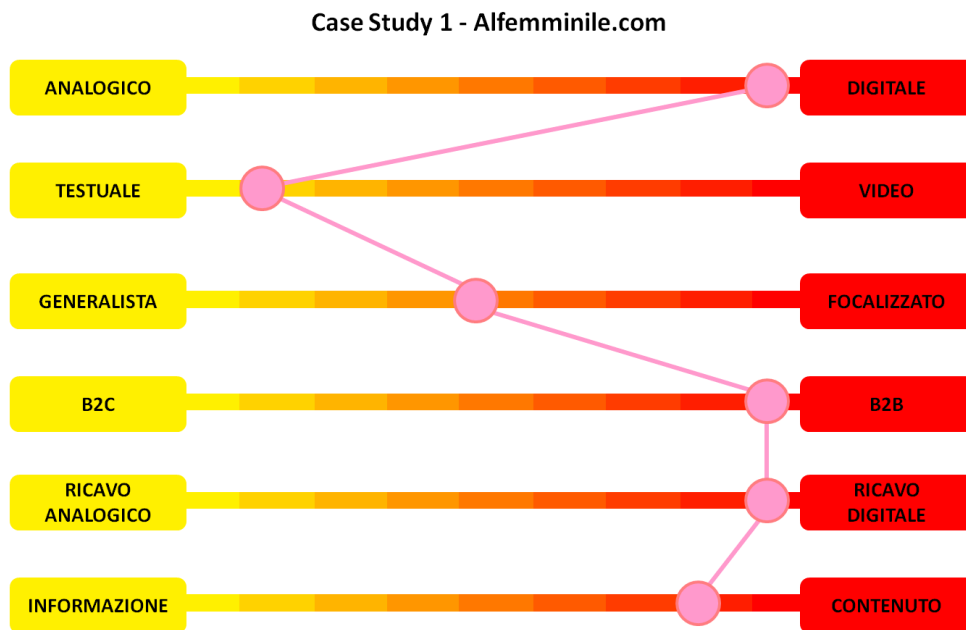


Figura 10 - Mapping - Alfemminile.com

4.1.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

Le particolari caratteristiche dell'impresa analizzata rendono peculiare l'approccio ai social network più moderni e differente rispetto alla maggior parte degli editori.

Alfemminile.com nasce infatti come portale di comunicazione tra utenti, con la parte editoriale dell'offerta che assume dimensioni inferiori, in termini di traffico generato (circa il 40% del totale), rispetto alla community all'interno della quale hanno luogo le conversazioni (60% del totale).

La socialità nativa dell'impresa si riflette dunque sull'utilizzo fatto dei social network, con alcuni problemi e opportunità che vengono analizzati e valutati.

Lo sviluppo massivo di questi strumenti ha, in primo luogo, messo in discussione il ruolo della community nelle conversazioni tra i propri utenti, con lo sviluppo di piattaforme parallele che hanno generato una significativa fuoriuscita di audience dalla community stessa.

Il grado di partecipazione degli utenti e la fidelizzazione al brand Alfemminile ha consentito però di conservare una massa critica sufficiente alla sopravvivenza della testata, che continua ad avere traffico in crescita sulle proprie pagine.

Attivamente, i social network sono stati utilizzati dall'impresa con un obiettivo duplice:

- Da un lato sono stati aperti profili sui maggiori social network, per mantenere il contatto con i propri clienti anche su di essi e presentare una vetrina dell'impresa al mercato in genere;
- D'altro canto, i social network sono molto rilevanti per raggiungere obiettivi di indicizzazione sui motori di ricerca: Google tiene infatti in considerazione le performance delle imprese editoriali su queste piattaforme ed in particolare su Google+.

4.1.2. Impatto sul Business Model

Customer segments

L'impatto dei social network sulla segmentazione dei clienti è limitato: all'interno della community era già possibile caratterizzare la target audience in modo preciso utilizzando le informazioni scambiate e i temi discussi.

In particolare è possibile evidenziare come alcune sezioni del forum siano auto-organizzate in modo autonomo dagli utenti, che sfruttano la propria libertà all'interno della piattaforma per formare gruppi e sottogruppi.

All'interno del forum "Gravidanza" è possibile riconoscere una segmentazione spontanea delle mamme (e dei papà, che più spesso si limitano ad ascoltare le conversazioni), che per periodo di gravidanza ed età dei bambini si spostano da un segmento ad un altro senza alcun intervento regolatore esterno.

Value Proposition

All'interno dei social network la scelta editoriale è semplice e consiste in una replica del contenuto editoriale proposto all'interno del sito internet.

In aggiunta a questo approccio, vengono utilizzati altri metodi per generare interazioni con la propria audience sfruttando la possibilità di rivolgersi direttamente agli utenti con domande, consigli e contenuti che stimolino una risposta.

Le difficoltà incontrate, a causa dell'assenza di informazione "fresca" da distribuire sui social media (a differenza delle testate giornalistiche quotidiane tradizionali), generano un ostacolo che viene parzialmente superato offrendo reportage di eventi live (ad esempio, la settimana della moda a Milano), foto dai backstage e contenuti che possono essere trovati solamente sui social.

Channels

Dal punto di vista dei canali, i social media costituiscono una vetrina nuova per le attività aziendali senza però generare un cambiamento sostanziale nella distribuzione dei contenuti o nelle interazioni con i propri utenti.

La socialità nativa della community viene invece sfruttata utilizzando le nuove tecnologie, con un'integrazione della community stessa anche sul mobile site di Alfemminile (che in principio era solamente editoriale) che permette agli utenti l'accesso in mobilità alle piattaforme aziendali.

Nel canale mobile sono più di 2,6 milioni gli utenti unici al mese con più di 18 milioni di pagine visitate.

Customer Relationship

Le relazioni tra impresa e clienti sono messe in secondo piano dalle relazioni tra i clienti stessi all'interno della community, che funge da piattaforma in grado di abilitare queste stesse relazioni.

La comunicazione con gli utenti è comunque utilizzata per comprenderne le caratteristiche e le opinioni: vengono infatti lanciate mensilmente delle survey su temi diversi che permettono di compiere questa esplorazione, con una risposta media di più di mille utenti mensili.

Revenue Streams

Il contributo diretto dei social network alla formazione dei ricavi è molto limitato. L'impossibilità di monetizzare l'advertising all'interno di Facebook e degli altri social network (che non consentono la vendita di spazi all'interno dei profili degli editori), riducono la possibilità di generare fatturato, limitando il contributo alla semplice generazione di traffico verso il sito (2/3% dei ricavi totali).

Key Resources

L'impatto dei social media sulle risorse dell'impresa è molto significativo e genera cambiamenti nell'approccio alla produzione e alla distribuzione del contenuto editoriale, che non possono più essere lasciate completamente nelle mani dei giornalisti.

Se da un lato il forum non ha bisogno di sforzi particolari per l'indicizzazione delle pagine sui motori di ricerca (chi cerca su Google utilizza lo stesso linguaggio di chi scrive sul forum), i contenuti editoriali necessitano di un design particolare per la loro distribuzione.

Per questo motivo, il primo impatto è culturale, con una sostanziale modifica dello stile con cui viene prodotto il contenuto e una ridotta libertà di espressione stilistica dei giornalisti, che devono tenere conto sia delle strategie di Search Engine Optimization (SEO²⁰) tradizionali, sia dell'impatto dei social network sull'indicizzazione stessa.

Uno studio di Searchmetrics del 2013, sui fattori che influenzano il rank di Google USA, evidenzia come le variabili con i più alti coefficienti di correlazione con i risultati di ricerca sono quelle relative ai social media, con Google+ che si posiziona al primo posto della graduatoria.

²⁰ La Search Engine Optimization è l'attività di ottimizzazione delle pagine web, degli URL e dei contenuti con l'obiettivo di migliorare il posizionamento dell'impresa all'interno dei risultati di ricerca (Search Engine Results Page – SERP) sui motori utilizzati dagli utenti internet (Google, Bing, Yahoo, etc.). Migliore la SEO e maggiori saranno le probabilità che i contenuti dell'impresa si posizionino tra i primi risultati nelle SERP.

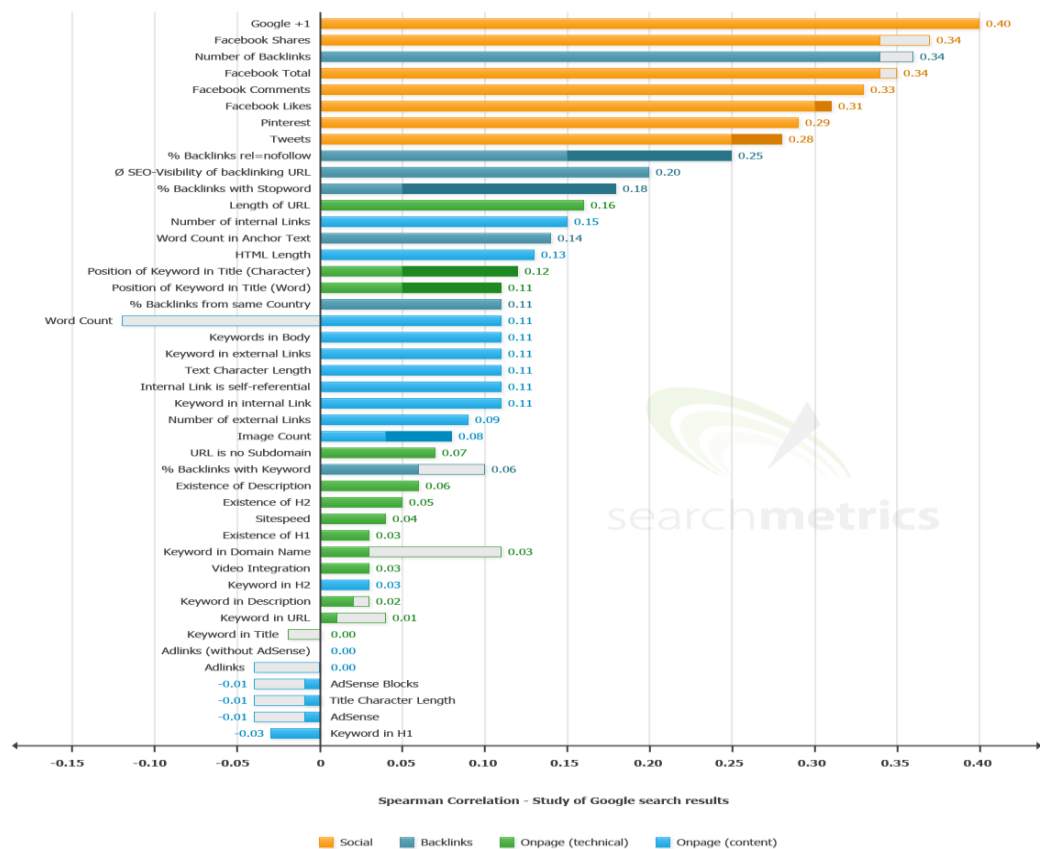


Figura 11 - Searchmetrics SEO Ranking Factors - Rank

Per rispondere adeguatamente al contesto e alle nuove variabili rilevanti, è stato necessario porre maggiore attenzione su questi temi e il gruppo Aufeminin, oltre a promuovere corsi di formazione interni per lo sviluppo di nuove competenze, ha lanciato iniziative volte a incentivare un utilizzo efficace dei social network.

In particolare, nel gennaio 2013 è stato lanciato un contest tra le testate del gruppo in tutti i paesi, con l'obiettivo di premiare i migliori web editor all'interno di Google+, che come detto sta assumendo sempre maggior valore all'interno degli algoritmi di page rank di Google.

Da sottolineare come, insieme ad un effetto benefico per la testata, il posizionamento del web editor all'interno di Google+ permette alla risorsa stessa di avere maggiore visibilità e accrescere la propria stima ed influenza (personal branding).

Google

Web Immagini Maps Shopping Notizie Altro ▾ Strumenti di ricerca

Circa 1.480.000 risultati (0,41 secondi)

I cookie ci aiutano a fornire i nostri servizi. Utilizzando tali servizi, accetti il nostro utilizzo dei cookie.
 [Ulteriori informazioni](#)

Annunci relativi a **creme solari** ⓘ

Solari RoC® - it.roc.com
it.roc.com/promozioni ▾
 La migliore tradizione al servizio della tua pelle. Scopri le Promo!
 Solari RoC® - Solari Anti Macchie RoC® - Creme Anti-Rughe RoC® - Filler RoC®

Creme solari Avene -30% - youfarma.it
www.youfarma.it/ ▾
 I migliori prezzi per i prodotti **solari** Avene. Scopri le offerte!

Creme Solari - Vai oltre i tradizionali Solari - loreal-paris.it
www.loreal-paris.it/SublimeSun ▾
 Nuovi **Solari** Sublime Sun L'Oréal
 Trattamenti Viso L'Oréal Paris - I trattamenti pelle secondo L'Oréal

Creme solari: le novità per l'estate 2013 - alfemminile
 www.alfemminile.com > Bellezza > Trattamenti ▾
 di [redacted] - in 292 cerchie di Google+
 31/lug/2013 - **Creme solari**: le novità per l'estate 2013 - di Sacha Detti Che ci crediate o no, è finalmente arrivato il momento di parlare di **creme solari**.
 Hai visitato questa pagina in data 25/08/13

Figura 12 - Posizionamento nella SERP e foto profilo web

Key Partnership

La partnership più importante relativamente ai social network è stata instaurata con 77Agency, che ha permesso di implementare le funzionalità di integrazione dei social network nell'offerta aziendale.

In particolare sono stati utilizzati i tool Open Graph messi a disposizione da Facebook che permettono la completa integrazione delle funzionalità di social login e dei pulsanti Like e Share con le pagine del sito internet e i contenuti prodotti.

Cost Structure

La struttura dei costi dell'impresa non è stata impattata significativamente dall'utilizzo dei social network, con un semplice aumento dei task in carico ai web editor della testata e senza la necessità di aumentare il numero di risorse occupate.

4.1.3. Scenari Futuri

Gli scenari di utilizzo futuro per i social network non divergono molto dal contesto attuale in cui questi strumenti vengono utilizzati soltanto come vetrina delle attività aziendali e mezzi per una migliore indicizzazione dei propri contenuti.

Da un punto di vista strategico, l'editore si vede dunque costretto a monitorare con crescente attenzione l'ecosistema dei social media per presidiare eventuali nuovi fenomeni significativi, senza però prevedere un contributo diretto dei social media stessi alla generazione dei ricavi.

Le linee evolutive previste si concentrano invece sulla ristrutturazione della community e la difesa della propria leadership all'interno di un segmento di mercato in cui sono numerosi i concorrenti (Pianeta Donna, Leiweb, Donna Moderna, Virgilio Donne, Style.it, Vogue, etc.).

4.2. Libera.TV

Libera.TV è una testata giornalistica e una web tv che trasmette contenuti di informazione e approfondimento a partire dal maggio 2010.

Senza una redazione vera e propria, l'emittente sfrutta il lavoro di un piccolo gruppo di giornalisti professionisti e di produttori amatoriali di contenuti video per i propri palinsesti, configurandosi come emittente televisiva con spiccate caratteristiche sociali.

I temi e i contenuti alla base dell'offerta editoriale sono di controinformazione, di denuncia e di protesta (come affermato all'interno della mission dell'editore), e hanno l'obiettivo di incontrare un bisogno che viene percepito come insoddisfatto sul web.

La proprietà dell'emittente è di una s.r.l. chiamata Metavisioni, con la direzione editoriale della piattaforma emittente che è lasciata nelle mani dell'Associazione Culturale Liberarete.

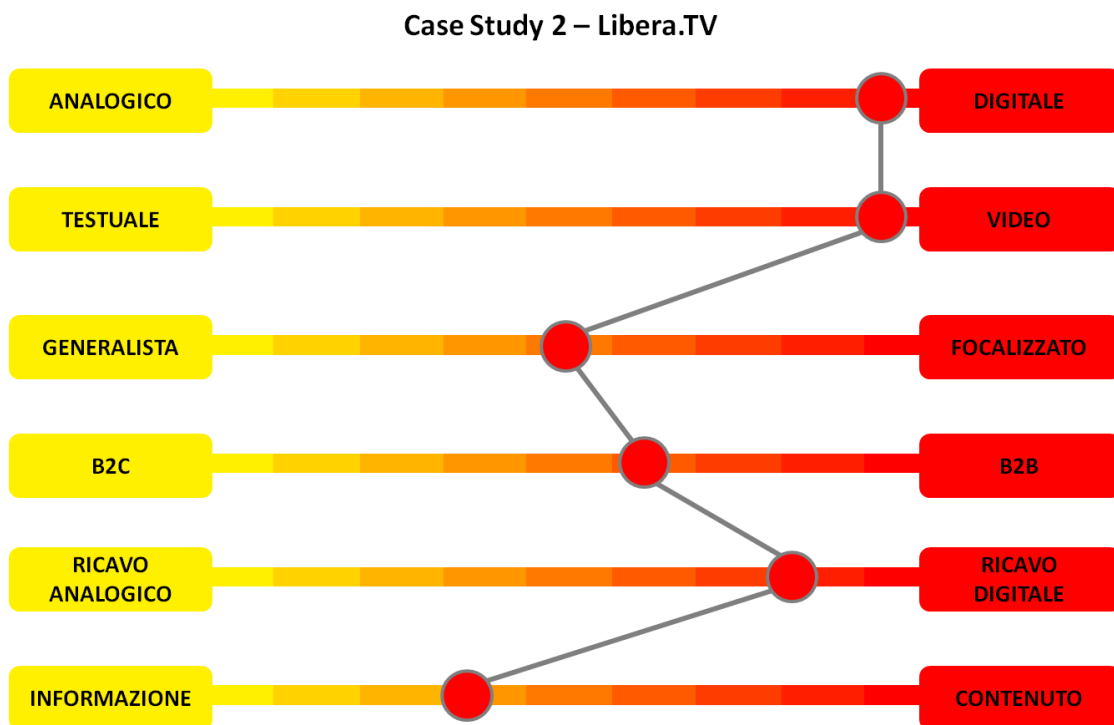


Figura 13 – Mapping: Libera.TV

4.2.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

I social media sono utilizzati in maniera diffusa all'interno delle attività dell'editore, con un determinante contributo in termini di traffico generato e di risonanza fornita ai contenuti che vengono prodotti dall'emittente.

La particolare struttura organizzativa e redazionale di Libera.TV permette di configurare la web tv stessa come una rete sociale, che sopravvive soprattutto grazie all'apporto finanziario ed editoriale dei numerosi collaboratori.

Inoltre, i temi trattati e il tono dei contributi fungono da catalizzatori per un'audience che risulta essere predisposta allo scambio di opinioni e alle conversazioni con l'emittente e con i canali.

In particolare, ad oggi, i social network generano gran parte dei contatti con i contenuti di Libera.TV (tra l'80% e il 90% del totale), con i flussi dai social network verso il sito internet dell'emittente che raggiungono il 65/70% del totale.

Da una parte, quindi, i social network rappresentano un'opportunità per l'impresa di veicolare meglio i propri contenuti attraverso infrastrutture di rete come quelle sociali, mentre dall'altra sono un'opportunità per attirare potenziali collaboratori alle attività aziendali.

4.2.2. Impatto sul Business Model

Customer segments

I social network utilizzati da Libera.TV sono parte integrante del perimetro aziendale e permettono quindi all'impresa di avere a disposizione una cassa di risonanza molto grande per i propri contenuti, che raggiungono in modo più semplice i consumatori.

In particolare, le attività si prefigurano un duplice obiettivo di engagement dei clienti:

- da una parte, la possibilità di attirare audience interessata ai contenuti e che si fida della professionalità dell'attività giornalistica portata avanti dall'emittente;
- dall'altra, la possibilità di coinvolgere nel lavoro dell'emittente (e nel suo finanziamento) persone che possano contribuire all'attività editoriale vera e propria, all'interno della rete sociale che l'editore stesso rappresenta.

Da sottolineare come il coinvolgimento di una audience che, per i temi trattati, è naturalmente propensa alla partecipazione e alla condivisione delle attività aziendali rappresenta un connotato interessante per una serie di associazioni, che vedono aggregati i segmenti di consumatori che vogliono incontrare.

Per questo motivo, diverse organizzazioni (tra cui FIOM, ARCIGAY e Puntocritico) utilizzano la piattaforma trasmettendo i propri contenuti attraverso canali dedicati a pagamento.

Value Proposition

I contenuti trasmessi all'interno di Libera.TV sono in gran parte prodotti in collaborazione con i propri utenti e, ad oggi, circa il 50% di tutti i contenuti è rappresentato da UGC che collaboratori e consumatori mettono a disposizione e sottopongono alla verifica del gruppo redazionale.

La possibilità di utilizzare i social network per trasportare i propri utenti su una piattaforma comune che permetta loro di scambiarsi opinioni e incontrarsi costituisce un'ulteriore fonte di valore generato.

Channels

Il ruolo dei social network in ottica di canale è duplice:

- da un lato consente, come detto, di generare risonanza e incontrare il maggior numero possibile di utenti della rete, sfruttando la viralità dei contenuti che vengono prodotti e distribuiti;
- d'altra parte, i social network non sostituiscono le strutture aziendali, fungendo in ultima analisi da collettore verso la piattaforma proprietaria di condivisione costituita dal sito della web tv e dai suoi canali tematici.

Customer Relationship

Come già sottolineato in precedenza, le relazioni con i propri utenti e le conversazioni tra gli utenti stessi sono in larga misura abilitate da un utilizzo evoluto e pervasivo dei social network.

Senza di essi l'emittente non avrebbe la possibilità di generare il traffico, l'interesse e il coinvolgimento necessari perché le conversazioni abbiano luogo.

Revenue Streams

I flussi di ricavo di Libera.TV sono di quattro tipi e vengono influenzati in maniera significativa dall'utilizzo dei social network all'interno della propria offerta:

- **Abbonamenti e sottoscrizioni:** permettono di ottenere servizi avanzati e in particolare consentono ad organizzazioni e associazioni che lo ritengono interessante di utilizzare la piattaforma per la costruzione di un proprio canale dedicato;
- **E-commerce:** collegato alla testata è stato sviluppato un sito di e-commerce che distribuisce prodotti definiti "sociali" come capi di abbigliamento e prodotti di cancelleria con marchio Libera.TV;
- **Copertura Video:** la testata vende servizi di copertura video e live streaming di eventi, che possono essere seguiti all'interno dei canali della piattaforma;
- **Spazi pubblicitari:** ad oggi non sono ancora utilizzati in modo diffuso gli spazi pubblicitari disponibili all'interno del sito internet di Libera.TV, che però potranno essere sfruttati in futuro (se rispettosi dei valori sostenuti dall'emittente).

Le fonti di ricavo analizzate insieme con i dati di traffico provenienti dai social network evidenziano come le performance all'interno delle piattaforme sociali possano influenzare in modo determinante i risultati dell'emittente (in particolare rispetto a sottoscrizioni, e-commerce e sfruttamento degli spazi pubblicitari).

Key Resources

I contatti e le collaborazioni con utenti e associazioni costituiscono alcune delle risorse fondamentali dell'emittente e, come già trattato in precedenza, la possibilità di sfruttare la diffusa presenza sociale permettono di amplificare il contatto con queste risorse.

Da un altro punto di vista, meno collegato con l'universo social, la possibilità per l'editore di valersi di competenze professionali riconosciute, permettono di accrescere il livello di autorevolezza e credibilità di un'emittente che cerca di coniugare un'idea di giornalismo "dal basso" con la professionalità necessaria ad un'offerta di qualità.

Key Partnership

La collaborazione con le organizzazioni già citate sono garantite dalla funzione ricoperta dalla testata di “selettore” di pubblico che permette ad esse di rivolgersi direttamente ad un’audience già aggregata di utenti maggiormente interessati ai propri contenuti e ai propri messaggi.

Cost Structure

Un ruolo così importante dei social network all’interno delle attività aziendali genera un pesante contributo alla struttura dei costi di Libera.TV. Ad oggi, la quantità di risorse investite nella gestione e valorizzazione delle attività editoriali all’interno dei social media copre circa il 50% del totale, con le rimanenti energie concentrate dal lato editoriale e tecnologico dell’emittente.

4.2.3. Scenari Futuri

Ad oggi, Libera.TV non riesce ad essere autosufficiente, con un contributo del gruppo di fondatori che si vede necessario per la sopravvivenza del progetto editoriale; i ricavi non sono sufficienti a sostenere la pur leggera struttura dei costi che accompagna le attività aziendali.

Vengono scontati i problemi che caratterizzano molte imprese editoriali, relativi alla difficoltà di produrre contenuto sul web, ambiente in cui la propensione dei consumatori a corrispondere pagamenti è limitata.

Da un punto di vista di modello di business, la necessità individuata dall’editore è di aumentare la qualità della propria value proposition per convincere i consumatori a pagare per i prodotti fruiti.

D’altro canto la necessità percepita all’interno del settore editoriale italiano è quella di instaurare relazioni tra le imprese editoriali più piccole, che da una parte scontano il loro gap dimensionale con i grandi portali di informazione testuale e video, dall’altra di sviluppare formati nuovi per le reti sociali.

Se la possibilità che gli editori si uniscano in un’entità consortile è già stata esplorata dalle testate più grandi (nel progetto Edicola Italiana già citato in precedenza), la speranza di Libera.TV è che venga limitato il monopolio dei maggiori social network, che mettono in pericolo la pluralità dell’informazione e convogliano nelle loro mani il potere di spegnere a piacimento un canale di comunicazione.

4.3. Gambero Rosso

Gambero Rosso è un editore italiano leader nel settore dell'enogastronomia e nella promozione di prodotti culinari italiani all'estero.

Nato nella seconda metà degli anni '80, Gambero Rosso si occupava di stilare guide gastronomiche del territorio nazionale affermandosi come marchio di eccellenza nel settore e garante di qualità e prestigio per gli esercizi e i prodotti segnalati.

Ad oggi, all'interno del portafoglio prodotti dell'editore troviamo molto più delle singole guide, cardine dell'offerta originaria, ma anche magazine settimanali, mensili, un sito internet con un archivio storico di ricette molto ampio, un canale televisivo che trasmette sulla piattaforma Sky, fino ad arrivare a corsi di alta formazione e master in enologia ed enogastronomia.

Il focus della trattazione rimarrà però sulla parte editoriale più pura del modello di business, cercando di evidenziare quale sia il contributo fornito dai social a questo comparto e al valore del brand in generale.

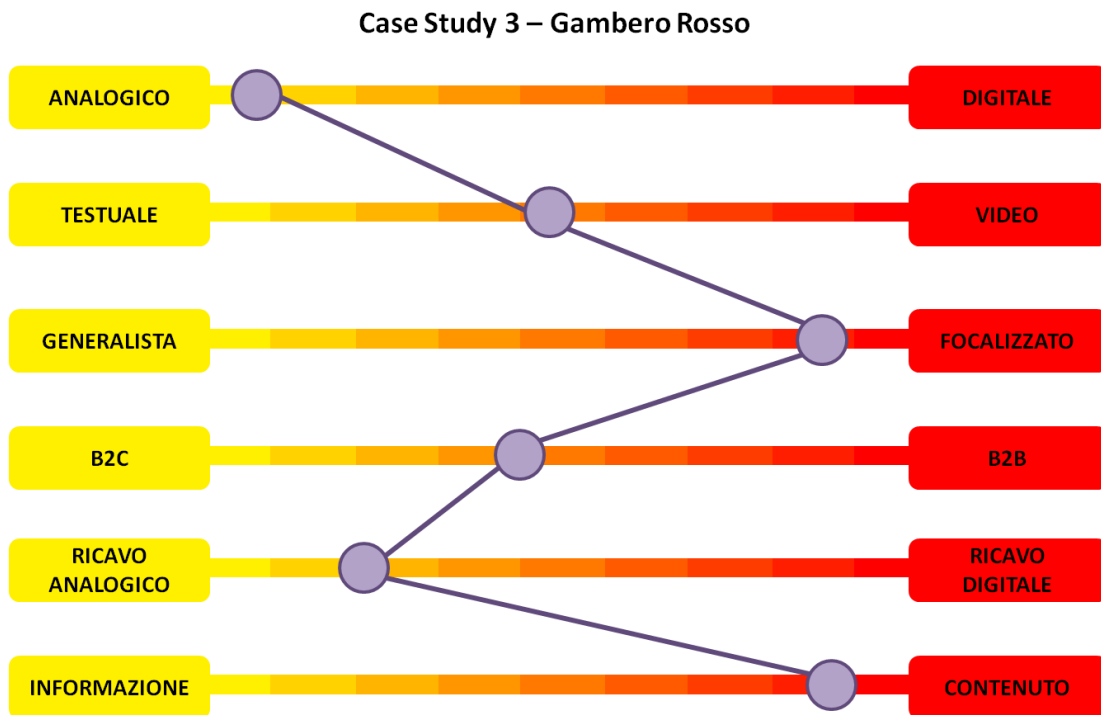


Figura 14 – Mapping: Gambero Rosso

4.3.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

L'utilizzo dei social media da parte di Gambero Rosso ha avuto inizio nel 2008, con l'apertura del profilo Facebook dell'editore. Gli obiettivi erano prettamente esplorativi e di presidio di una piattaforma all'interno della quale cominciava a crescere il numero di utenti attivi.

Dal 2011 in poi la presenza è stata razionalizzata per rendere più efficace ed efficiente il presidio delle piattaforme sociali, che altrimenti correavano il rischio di risultare disorganizzate e poco allineate agli obiettivi aziendali.

Ad oggi, i social network, nella strategia aziendale, hanno il compito di garantire la salvaguardia del brand Gambero Rosso, promuovere eventi ed iniziative organizzate o patrocinate dall'editore e dialogare con i propri clienti in un modo che sia sempre più bilaterale.

4.3.2. Impatto sul Business Model

Customer Segments

I social media di Gambero Rosso si rivolgono a due segmenti differenti di pubblico, caratterizzati da interessi e peculiarità proprie.

Da un lato, il gruppo più ampio è rappresentato dal target dell'attività su social network come Twitter, Facebook e Pinterest, che per le loro caratteristiche risultano più adatti all'utilizzo di immagini, dimostratesi efficaci nel generare interazioni ed engagement in questo segmento di consumatori.

Questo gruppo è formato da individui con caratteristiche eterogenee, accomunati dalla passione per il cibo e la gastronomia e che vogliono rimanere in contatto con il Gambero Rosso e le sue attività dentro e fuori la rete.

Un secondo gruppo target è quello dei professionisti e delle imprese, che vengono incontrati più frequentemente attraverso LinkedIn. Gli obiettivi nei confronti di questo target di clientela sono relativi alla promozione dei servizi di formazione professionalizzante del Gambero Rosso e alla collaborazione con imprese italiane d'eccellenza; vengono infatti organizzati tour mondiali attraverso i quali segnalare, in giro per il mondo, la qualità dei prodotti italiani d'eccellenza.

Value Proposition

I social network garantiscono un apporto significativo alla value proposition di Gambero Rosso per due ordini di motivi:

- Garantiscono a imprese e consumatori un contatto diretto con le iniziative e i prodotti dell'editore, tra cui ad esempio dirette Twitter di eventi, fotografie scattate durante le recensioni di locali e aggiornamenti sulla programmazione del canale televisivo;
- Forniscono all'editore la possibilità di monitorare in maniera diretta la qualità dei propri contenuti, con un'analisi puntuale dell'efficacia dei contenuti stessi nella soddisfazione dell'audience di consumatori e appassionati;
- Garantiscono un canale attraverso cui risolvere i problemi dei consumatori, incontrati nell'utilizzo dei prodotti e nella fruizione dei contenuti aziendali, con la funzione di vero e proprio customer care.

Channels

Per quanto detto in precedenza, i social network sono un canale per la diffusione dei contenuti aziendali ma allo stesso tempo garantiscono la possibilità di mettere a disposizione un social CRM (Customer Relationship Manager) a tutti i propri clienti.

Non vi sono sostanziali modifiche dei contenuti editoriali originali, per la loro distribuzione all'interno dei social network, ma vengono solamente convertiti in un formato adatto alla piattaforma (ad esempio, è stata eliminato il redirect automatico tra Facebook e Twitter), con link adatti a tracciare l'origine dei flussi di traffico.

Customer Relationship

Le relazioni di Gambero Rosso con i propri contatti all'interno dei social network è di duplice natura e deriva dalle caratteristiche dei contenuti e del proprio brand.

Se da una parte l'impresa stimola le interazioni dei consumatori per sfruttare il potenziale virale delle piattaforme sociali su cui è attiva, d'altra parte i contenuti prodotti dagli utenti non vengono utilizzati in alcun modo nei post dell'editore.

Le uniche interazioni dirette con i consumatori avvengono in forma privata e si limitano al social CRM e all'incoraggiamento nel continuare con l'opera di condivisione dell'utente.

Revenue Streams

Uno degli obiettivi più importanti nella strategia social di Gambero Rosso consiste nella generazione di traffico verso il sito internet aziendale.

Le performance relativamente a questo indicatore parlano di flussi che vengono dai social network che superano il 16% del totale, permettendo una monetizzazione del contatto attraverso l'advertising.

Secondo contributo potenziale dei social network nella formazione del flusso di ricavi deriva dall'utilizzo di call to action inserite nelle comunicazioni attraverso le piattaforme, che guidano i consumatori verso lo store online di Gambero Rosso.

Key Activities

Le attività influenzate dai social network e che risultano rilevanti per l'editore sono quelle di rilevazione delle performance all'interno delle piattaforme stesse.

In particolare viene fatto uno sforzo importante per monitorare le interazioni generate dai contenuti dell'impresa all'interno dei social network in termini di condivisioni, like e commenti, sia i dati relativi ai flussi di conversazione che riguardano il brand e l'editore in generale.

Key Resources

La risorsa fondamentale di Gambero Rosso, insieme con le competenze editoriali sviluppate in più di vent'anni di attività, è il brand costruito nel tempo e garanzia di qualità e prestigio per i prodotti distribuiti dall'editore.

Preservare il brand è una priorità strategica all'interno dell'ecosistema sociale, e costituisce la motivazione per cui l'utilizzo di User Generated Content è molto limitato.

All'interno dei social network si è infatti scelto di distribuire solamente contenuti che rispettino gli standard di qualità elevata che sono caratteristica distintiva di Gambero Rosso.

Cost Structure

La struttura dei costi è stata impattata in maniera rilevante dall'utilizzo dei social network, con due risorse impiegate a tempo pieno che gestiscono la presenza sulle piattaforme sociali.

La necessità di organizzare e declinare su diverse piattaforme i contenuti editoriali prodotti richiederebbe l'utilizzo di risorse aggiuntive, poiché quelle attuali non sono sufficienti per una gestione evoluta di Google+, con le già evidenziate conseguenze in termini di Search Engine Optimization.

4.3.3. Scenari Futuri

Gli obiettivi per il futuro di Gambero Rosso all'interno dei social media si concentrano sulla crescita della fan base (con le acquisizioni di fan a pagamento considerate come una delle strade percorribili) e su di un maggiore utilizzo dei contenuti generati dagli utenti.

In particolare, viene evidenziato come la forza del brand venga percepita come molto superiore rispetto alle performance raggiunte in termini assoluti all'interno delle piattaforme sociali; la possibilità di sfruttare i contenuti visuali prodotti (che sembrano avere le performance migliori all'interno dei social network) viene evidenziata come una concreta possibilità per migliorare le proprie prestazioni.

4.4. DeAbyDay

DeAbyDay è una web tv di proprietà del gruppo De Agostini, che trasmette i propri contenuti attraverso dieci canali tematici che coprono altrettante aree della vita di tutti i giorni dei consumatori.

La redazione dell'emittente lavora in stretto contatto con la Video Factory interna, che si occupa di produrre i contenuti video che poi vengono diffusi sul sito internet; la stessa Video Factory viene utilizzata per la produzione di contenuti in collaborazione con altre imprese che vogliono sfruttare DeAbyDay come piattaforma per la comunicazione.

Il filo conduttore dei diversi canali dell'editore è il "Come fare.." che guida la maggior parte dei video diffusi e che definisce in modo chiaro l'obiettivo dell'emittente di aiutare i fruitori dei contenuti editoriali in tutti i momenti della vita e della giornata.

E' del 2010 la vittoria del premio come migliore web tv italiana assegnata da TiVoglioCosì, iniziativa del sito TiVoglioDigitale.it.

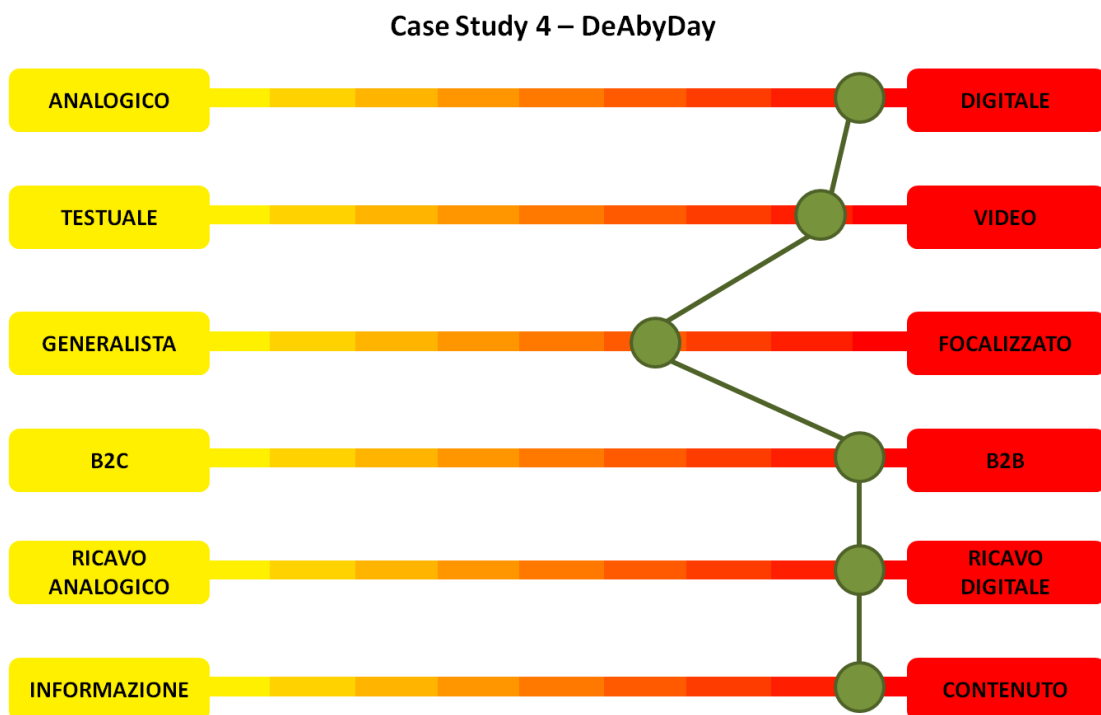


Figura 15 – Mapping: DeAbyDay

4.4.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

I social network vengono utilizzati in modo diffuso da DeaAbyDay, con una presenza all'interno delle maggiori piattaforme come Facebook, Twitter, Pinterest, Google+ (per i quali è possibile raggiungere la fan page seguendo un collegamento direttamente dal sito internet di DeAbyDay) e Youtube (per il quale non c'è un collegamento diretto all'interno della homepage di DeAbyDay).

Gli obiettivi perseguiti utilizzando i social media sono molteplici e vanno dall'awareness per le attività dell'emittente, all'engagement e alla fidelizzazione dei consumatori che sono già venuti in contatto con i contenuti distribuiti.

In particolare, gli sforzi sono concentrati in misura maggiore all'interno di Facebook, con l'obiettivo di sfruttare il grande bacino potenziale di utenti attivi sulla piattaforma (insieme con gli elevati valori di tempo speso al suo interno); Twitter e Google+ vengono tenuti in minor considerazione mentre Pinterest è stato seguito con maggior attenzione come possibile area di interesse futuro.

4.4.2. Impatto sul Business Model

Customer segments

I contenuti e l'approccio di DeAbyDay sono diretti verso un target di pubblico molto circoscritto, formato da donne tra i 35 e i 44 anni che sono responsabili degli acquisti all'interno delle proprie famiglie.

I contenuti stessi sono progettati e costruiti utilizzando una segmentazione editoriale che permetta di coprire tutte le possibili aree che, durante l'arco di una giornata, possono essere oggetto di interesse delle donne a cui DeAbyDay si rivolge.

Sia all'interno del sito, sia sui social network, questi contenuti vengono aggiornati costantemente in modo da soddisfare un bisogno di contenuto che può essere ripetuto durante l'arco di una stessa giornata.

Value Proposition

I social network non sono utilizzati soltanto per veicolare i contenuti che già vengono distribuiti all'interno delle piattaforme proprietarie dell'emittente.

In alcuni casi vengono infatti utilizzati per segnalare contenuti particolarmente interessanti che non sono di proprietà dell'editore ma che risiedono su piattaforme esterne; in questo modo, con l'obiettivo di fidelizzare la propria audience e nel rispetto della proprietà intellettuale del contenuto, viene sacrificata la monetizzazione dei contatti generando flussi diretti verso piattaforme terze.

Channels

Per l'editore, i social network fungono da canale di comunicazione ed ascolto con le proprie consumatrici più fedeli, che sono in diretto contatto con le fan page di DeAbyDay.

La comunicazione è sia di tipo commerciale sia di tipo relazionale, con Facebook (in termini maggiori rispetto alle altre piattaforme) che funge da canale sostitutivo del mezzo pubblicitario più tradizionale, per generare interesse e traffico verso il proprio sito e i propri contenuti; il lato relazionale si esplicita nello stimolo continuo dell'editore nei confronti delle proprie consumatrici all'espressione delle proprie opinioni e dei propri gusti.

L'ascolto risulta essere conseguenza delle comunicazioni scambiate con l'emittente, che permettono di mantenere acceso un termometro con cui la redazione verifica la validità delle proprie idee, testandole sui gusti delle utenti.

Customer Relationships

Come detto, le relazioni tra DeAbyDay e la propria audience si sviluppano e hanno luogo in larga parte all'interno dei social network, canale attraverso cui avvengono le conversazioni con l'emittente.

DeAbyDay chiede frequentemente alle proprie consumatrici consigli relativamente ai contenuti da produrre e mostrare, oltre a temi e interessi che non vengono coperti dall'offerta aziendale.

Per una scelta editoriale, non è replicata una dimensione di community all'interno del perimetro aziendale, ma questo ruolo (spesso ricoperto da forum e blog all'interno di editori concorrenti) viene completamente affidato ai profili dell'emittente sui social network.

Revenue Streams

I flussi di ricavo di DeAbyDay si limitano alla raccolta pubblicitaria che viene garantita dalla vendita di spazi all'interno del sito internet dell'emittente. I flussi di traffico provenienti dai social network

verso il sito stesso sono l'unico contributo delle piattaforme sociali alla generazione dei ricavi, ma ad oggi per l'emittente non è possibile determinare l'entità dei ricavi generati da questi flussi.

Key Resources

La scrittura e la produzione di contenuti che si adattino bene al mondo social sono differenti da quelle tradizionali utilizzate dall'editore.

Per questo motivo, DeAbyDay ha dovuto formare competenze nuove, che permettessero all'emittente di colmare il gap, attraverso corsi di formazione ad hoc e cercando le competenze stesse sul mercato.

Key Activities

L'utilizzo intenso dei social network all'interno dell'offerta editoriale porta con sé una serie di attività di monitoraggio e valutazione delle performance fondamentali per verificarne l'efficacia.

In particolare sono utilizzate metriche basate su dati di traffico e permanenza forniti dalle piattaforme (in particolare Facebook) e strumenti che permettano di mappare l'origine del traffico diretto verso il sito internet.

Cost Structure

La struttura dei costi non si è modificata in termini significativi a seguito dell'introduzione di social network all'interno dell'offerta aziendale. I costi sono stati sostenuti, per la maggior parte, per la formazione delle competenze necessarie ad un'attività social efficace

4.4.3. Scenari Futuri

Negli scenari futuri previsti dall'emittente non vi sono modificazioni significative relative all'utilizzo dei social network; Facebook in particolare rimarrà una vetrina e un ambiente in cui testare idee e iniziative per verificarne l'effettivo interesse generato. Pinterest sembra, ad oggi, l'alternativa più accreditata a Facebook, dal punto di vista dell'emittente, che sta studiando una strategia corretta per l'utilizzo.

Infine, il rischio maggiore che viene percepito da DeAbyDay è che l'utilizzo dei social network, con le sue caratteristiche di fruizione frammentata e con una componente significativa in mobilità, finisca per impoverire il contenuto lasciando scarso valore nelle competenze editoriali tradizionali che sono garanzia della qualità dei propri contenuti.

4.5. RCS – Corriere della Sera

Corriere della sera è un quotidiano italiano fondato a Milano nel 1867. Ad oggi di proprietà del gruppo RCS, si posiziona come la testata con la maggiore diffusione in termini di lettori tra i quotidiani italiani, con una media di circa 2,5 milioni di lettori al giorno.

La tiratura della testata è in leggera crescita grazie al cruciale contributo dell'edizione digitale che alla fine del 2012 permetteva di raccogliere più di 220 mila abbonati complessivi (in crescita di più del 90% rispetto al 2011) e permette la fruizione di tutti i contenuti cartacei (in formato digitale e stampato) su diversi supporti (smartphone, tablet, eReader e PC).

Alla fine del 2012, i dati di bilancio parlano di un'affluenza di più di 24 milioni di utenti unici mensili al sito internet del Corriere della Sera (in crescita del 5% rispetto al 2011) e circa 2 milioni di browser unici medi al giorno.

E' del giugno 2012 il lancio della nuova versione della webtv di proprietà del l'editore che ha permesso di diversificare l'offerta della testata con contenuti video che si aggiungono a quelli tradizionali.

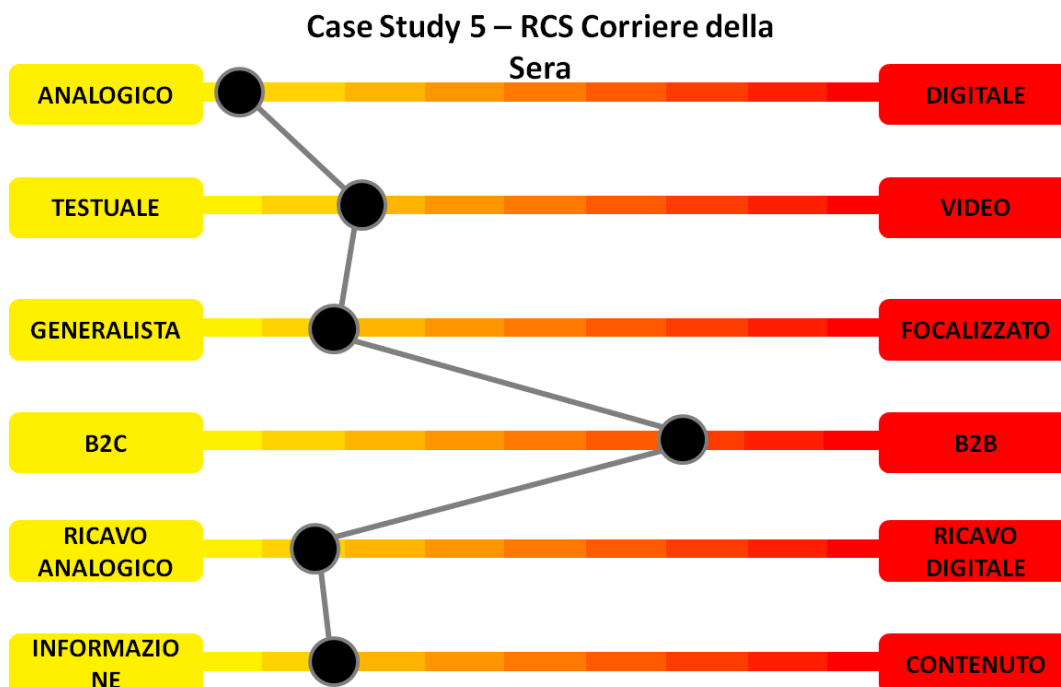


Figura 16 - Mapping: RCS Corriere della Sera

4.5.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

L'utilizzo dei social network è molto diffuso, con la presenza della testa all'interno delle maggiori piattaforme con le pagine ufficiali di Corriere (che da solo, tra Facebook, Twitter e Google +, raggiunge più di 1,5 milioni di fan) ma anche di numerosi segmenti editoriali della testata (Corriere.TV e TrovoLavoro, solo per fare degli esempi) oltre che delle realtà locali.

Contemporaneamente alla presenza sulle piattaforme sociali esterne, a livello di gruppo RCS e nel caso particolare di Corriere della Sera, sono in fase di implementazione alcune piattaforme sociali interne che siano più controllabili e più vicine ai brand del gruppo: è il caso di Passaparola, community del Corriere della Sera.

Da un punto di vista strategico, la presenza è studiata con l'obiettivo duplice di ascoltare quello che i consumatori hanno da dire e di stimolare nuove forme di comunicazione che permettano, in ultima analisi, di comprendere in che direzione si stia spostando la propria audience.

4.5.2. Impatto sul Business Model

Customer segments

I segmenti a cui la testata si rivolge non si sono modificati in maniera significativa, i social network permettono di mantenere il contatto con la propria audience all'interno del contesto digitale. L'effetto potenzialmente più rilevante è relativo all'aumento potenziale della customer base attraverso una migliore capacità di raggiungere i potenziali consumatori attraverso la viralità dei propri contenuti.

Value Proposition

I social network non hanno modificato in maniera significativa i contenuti distribuiti da Corriere; sono invece molto rilevanti per la diffusione dei contenuti stessi, che possono essere acceduti all'interno dell'ambiente in cui la maggior parte dei consumatori si trova.

D'altro canto, la possibilità di discutere di ciò che accade, delle notizie e dei contenuti della testata è fonte di arricchimento per l'offerta editoriale ed è supportato dall'utilizzo di questi strumenti. In

particolare Passaparola permette di dare voce ai propri consumatori, dando spazio ai commenti più interessanti degli stessi, nello sforzo di essere maggiormente social.

Simile è stato l'approccio cercato all'interno di Facebook con il lancio di Corriere Social, una Facebook App che permette ai consumatori di commentare le notizie direttamente all'interno della piattaforma social e rimanere in contatto con gli altri amici e consumatori.

Channels

I social network vengono considerati parte integrante dell'offerta multicanale della testata con un ruolo che possiamo definire duplice:

- permettono la diffusione dei contenuti dell'impresa, generando audience e traffico verso i contenuti stessi;
- permettono di ascoltare in maniera più efficace quale sia il gradimento dei consumatori nei confronti dei contenuti e delle attività aziendali.

In generale, possiamo comunque dire che i social media sono una singola parte della strategia digitale di Corriere (e RCS in una visione allargata), da valutare considerandone l'integrazione con gli altri canali.

Customer Relationships

La possibilità di stare vicini ai consumatori garantisce l'opportunità di conversare con loro e di stringere il loro rapporto con il brand Corriere della Sera. Se da una parte il brand stesso è riconosciuto come di valore molto elevato, questo d'altra parte rende la conversazione con esso difficile per i consumatori, che vedono una distanza incolmabile tra la testata e se stessi.

I social media hanno permesso di accorciare questa distanza e, in particolare attraverso Passaparola, di trasformare le conversazioni, che in precedenza erano intorno al contenuto, in conversazioni con chi produce il contenuto.

Revenue Streams

La monetizzazione della presenza sui social media, ad oggi, non è significativa. Si compone di una parte indiretta, generata dai flussi veicolati verso le piattaforme proprietaria su cui è possibile

monetizzare il contatto, e da una parte diretta, derivata dai flussi che i social media generano attraverso il canale mobile, che è a pagamento.

Ad oggi, in RCS e in Corriere, i social media non sono visti come un canale da cui generare ricavi, non viene stilato un conto economico dei social media ma vengono valutate con maggior attenzione le performance in termini di condivisioni e conversazioni.

Key Resources

La possibilità fornita dai social relativamente alle risorse critiche è principalmente relativa alla modificata percezione del brand Corriere, asset fondamentale per l'editore.

Come detto in precedenza infatti, la possibilità di avvicinare i consumatori alla testata e generare conversazioni permette un'evoluzione della percezione del brand stesso e dei suoi contenuti che permetta a Corriere di "scendere dalla cattedra" e rendere le relazioni meno formali.

Key Activities

Le attività principali che derivano dall'utilizzo dei social media sono relative principalmente all'ascolto dei social stessi e al monitoraggio delle conversazioni dei consumatori con la testata.

Indicatore che viene tenuto in particolare considerazione e che non risulta difficile da calcolare è la quantità di condivisioni di cui sono oggetto i contenuti editoriali di Corriere della Sera; il focus si spiega con l'obiettivo strategico di generare il più alto grado di diffusione possibile dei contenuti e quindi delle conversazioni ad essi relative.

Cost Structure

La struttura dei costi non si è modificata in maniera significativa a seguito dell'implementazione dei social media, con una semplice riallocazione delle risorse interne. Anche le competenze sono state trovate internamente, valorizzando il lavoro e l'esperienza dei giornalisti di assoluto valore di cui Corriere può valersi.

4.5.3. Scenari Futuri

Ad oggi, non è possibile intravedere una reale applicazione dei social media che possa generare flussi di ricavo significativi.

E' allo studio di Corriere e in generale di RCS un piano per una generale razionalizzazione della presenza all'interno dei social media, che possa integrare anche altre realtà aziendali come Sfera Editore, in ottica di coerenza e consistenza del dialogo.

Dal punto di vista delle attività social in essere, l'obiettivo è di rimanere più vicino possibile alla cultura italiana, che ad oggi si esprime anche all'interno dei social network, mantenendo l'approccio attuale nelle conversazioni e nello stile di comunicazione rispettoso dei consumatori e del marchio.

4.6. La Stampa

La Stampa è un quotidiano italiano fondato nel 1867 e con sede a Torino.

Ad oggi, è la quarta testata più venduta in Italia dopo Corriere della Sera, Repubblica e Il Sole 24 Ore, con più di 1,3 milioni di lettori giornalieri (Dati Audipress, 01/2013).

Dal 1995 è presente online il sito internet dell'editore, con la replica dell'edizione cartacea del quotidiano (almeno in un primo momento) e dal 1999 con contenuti digitali originali che sono prodotti da una redazione dedicata esclusivamente ad essi.

La linea editoriale di La Stampa è moderata, con un approccio generalista ai contenuti e un particolare legame con l'area torinese, sede storica del quotidiano. Dal 1920 la famiglia Agnelli fa parte della proprietà e ad oggi ne detiene il controllo.

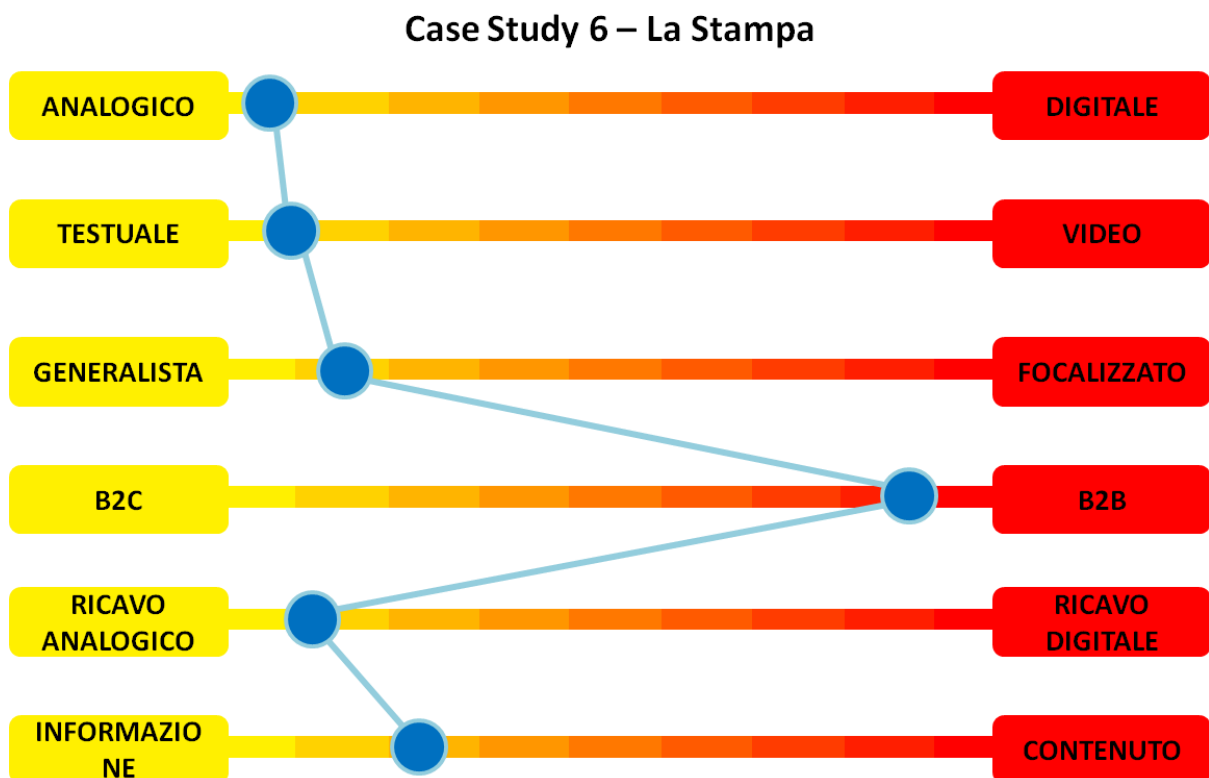


Figura 17 - Mapping: La Stampa

4.6.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

I social network sono considerati come una componente imprescindibile dell'attività dell'editore.

Le modificazioni introdotte dal nuovo formato digitale dei contenuti e da una disponibilità capillare dei contenuti stessi all'interno dei social media vengono percepite come un obbligo, per un'impresa che fa comunicazione come La Stampa, a competere dove le comunicazioni sono scambiate.

I social media si inseriscono quindi in un processo che sta modificando l'organizzazione dell'editore per permettere una sostenibilità economica che, ad oggi, è resa incerta da un continuo indebolimento dei flussi di ricavo tradizionali dell'editore.

L'attività sui social media è molto elevata, con la presenza sulle maggiori piattaforme (Facebook, Twitter e Google Plus, rispettivamente con 110mila, 231mila e 280mila fan) attraverso le pagine ufficiali della testata e di alcuni segmenti editoriali e geografici (TuttoLibri, TuttoGreen, Cuneo – La Stampa, Torino – La Stampa, etc.)

4.6.2. Impatto sul Business Model

Customer segments

I social network non hanno impattato in maniera significativa i segmenti aggrediti dall'editore con la propria offerta; le piattaforme sono invece utilizzate per continuare a raggiungere i propri consumatori all'interno del mondo digitale

Value Proposition

L'utilizzo dei social media ha permesso di modificare il valore fornito ai consumatori dei propri contenuti; in particolare, l'attività giornalistica ha visto evolvere le proprie funzioni e necessità spostandosi verso una maggiore vicinanza ed immediatezza della comunicazione.

Per incontrare i bisogni dei propri consumatori sono sempre maggiori le iniziative all'interno dei social network interni ed esterni che permettono di comunicare con i giornalisti e la testata. In particolare, sono sempre più utilizzati live blog all'interno del perimetro digitale della testata

(collaborando con ScribbleLIVE²¹ per lo sviluppo tecnologico) e la possibilità di organizzare Hangouts per coinvolgere la propria rete di contatti su Google Plus.

L'utilizzo di Twitter è molto diffuso tra i giornalisti, che con i propri account e la propria voce utilizzano la piattaforma di microblogging per distribuire contenuti e dialogare con i consumatori.

E' stata inoltre sviluppata una Social App in collaborazione con Facebook (progetto simile a quello già citato di Corriere della Sera) che ad oggi non sembra avere raccolto i risultati auspicati e continua ad avere alcuni problemi di sviluppo tecnologico.

Allo stesso tempo gli stessi contenuti si sono modificati, spostandosi verso formati più adatti al contesto attuale; è molto più frequente l'utilizzo di infografiche per una comunicazione più rapida dei concetti chiave (data journalism) e la possibilità di utilizzare sistemi di registrazione video meno convenzionali (come smartphone e tablet) per permettere ai giornalisti di diventare anchorman a tutti gli effetti, senza fare affidamento sulla filiera editoriale tradizionale per la cronaca di eventi in diretta.

Channels

I social network, come già detto, sono diventati un canale fondamentale per la comunicazione e la diffusione dei contenuti della testata. In particolare, le interazioni e le comunicazioni che un canale di distribuzione di questo tipo genera sono parte integrante del valore percepito da La Stampa nel proprio approccio al tema social.

Customer Relationships

Le attività volte a comunicare con i propri utenti e stringere rapporti sempre più stretti tra brand e consumatori sono percepiti come chiave per la sopravvivenza della testata. Viene sottolineato come, nell'ottica di garantire un coinvolgimento reale nelle attività aziendali e assicurarsi la fedeltà dei consumatori, diventi critico comunicare i contenuti modificando i toni delle conversazioni e avvicinandosi alla propria audience.

²¹ ScribbleLIVE è un provider canadese di soluzioni tecnologiche per l'engagement real time e la creazione e lo scambio di contenuto. Collabora con numerosi brand editoriali internazionali come CNN, ESPN e Reuters.

Revenue Streams

L'apporto che i social network garantiscono alla generazione dei ricavi è indiretto. I flussi generati dalla distribuzione all'interno di questi canali permette una monetizzazione del traffico attraverso l'advertising all'interno del perimetro aziendale.

In questo senso il contributo maggiore è dato da Facebook, che genera il 20% dei flussi totali verso il sito internet, mentre Twitter e Google Plus sono molto lontani da questi numeri nonostante arricchiscano la value proposition dell'editore come analizzato in precedenza (per Twitter si parla soltanto dell'1% dei flussi totali).

Key Resources

L'utilizzo delle piattaforme social ha modificato le competenze necessarie ad un giornalismo che deve modificare le routine con cui ha operato nel passato. In particolare, è stato necessario uno sforzo di tutta la divisione editoriale nel tentativo di modificare i formati e la tipologia dei contenuti distribuiti, ampliando le proprie competenze e scoprendo qualità sconosciute agli stessi giornalisti.

La possibilità di utilizzare account personali per parlare ai consumatori sotto il brand La Stampa ha rappresentato un ulteriore incentivo per i giornalisti ad un approccio attivo ai social media, con l'opportunità di farne validi strumenti di personal branding.

Infine, gli obiettivi dell'editore si concentrano su un'attività di valorizzazione del brand che vuole essere sempre più vicino ai consumatori e visto come punto di riferimento imparziale per il fabbisogno informativo dei consumatori.

Key Activities

Le attività impattate dai social media sono quelle già citate che spingono l'editore a modificare la propria proposizione di valore; la filiera classica dell'informazione viene modificata radicalmente e ci sono cambiamenti nel modo in cui il giornalismo sociale deve essere portato avanti.

Le attività di monitoraggio delle performance vengono anch'esse intaccate dall'utilizzo dei social media, con analisi che vengono effettuate relativamente ai flussi generati e alle conversazioni utilizzando strumenti come ECCE Social CRM²² per lo studio dei social media e dei loro risultati.

Cost Structure

La struttura dei costi non si è modificata in maniera sostanziale con l'utilizzo gli strumenti social. Agli investimenti tecnologici fatti per un'implementazione efficace è stato affiancato il lavoro di una sola persona per lo studio e la pianificazione strategica della presenza sulle piattaforme, lasciando a risorse interne già presenti e ai giornalisti stessi la gestione delle singole pagine.

4.6.3. Scenari Futuri

Lo scenario futuro previsto dall'editore non può essere ben definito a causa della turbolenta situazione del settore editoriale italiano e della complessa situazione della testata stessa.

Per quanto riguarda il modello di business nella sua connotazione più ampia, sono previste delle sensibili variazioni che permettano di rendere maggiormente sostenibile l'attività dell'editore. In particolare sono in fase di implementazione due soluzioni che permettano di accrescere i flussi di ricavo digitale:

- Una sezione di contenuti digitali premium, che potranno essere acceduti solamente dietro un pagamento a tantum o la sottoscrizione di un abbonamento;
- Un paywall per la fruizione dei contenuti in mobilità, che ad oggi sono gratuiti (fatta eccezione per l'applicazione per tablet).

In generale lo scenario previsto dall'editore è di una carta stampata sempre meno rilevante all'interno della generazione dei ricavi e che subirà manovre per la rimodulazione del prezzo, spostandosi verso la conformazione di prodotti di qualità elevata a prezzo più alto rispetto a quello del formato digitale.

²² ECCE Customer è un'impresa che fornisce soluzioni per il monitoraggio e l'analisi di dati relativi all'attività aziendale sui social network sfruttando, tra gli altri, strumenti di big data analytics

Sicuramente i social media continueranno a fare parte dell'offerta dell'impresa. In particolare, viene sottolineata l'importanza di continuare ad operare nella direzione di un sempre maggiore coinvolgimento dei consumatori ed empatia nei confronti del brand; questo nell'ottica di eventuali azioni di crowd funding che dovessero vedersi necessarie per la sopravvivenza della testata.

Al tempo stesso, altro obiettivo dell'editore è di convogliare i consumatori all'interno del perimetro dell'impresa per permettere lo scambio di opinioni e la discussione dei contenuti prodotti; questo nell'ottica di trasformare La Stampa da una testata di informazione ad una testata che faccia discussione, sul modello di altre esperienze editoriali italiane come Il Fatto Quotidiano.

4.7. MTV Italia

MTV Italia è un'emittente fondata a Milano nel 1997, storicamente legata al mondo della musica e dell'intrattenimento.

Di proprietà del gruppo MTV Networks Europe, fino al 2012 era controllata al 51% da Telecom Italia Media che ne ha ceduto la partecipazione azionaria a Viacom.

Presente sul digitale terrestre gratuitamente, trasmette anche attraverso la piattaforma a pagamento Sky con canali di intrattenimento (Comedy Central) e per ragazzi (Nickelodeon).

Storicamente canale di riferimento per la musica, trasmette anche serie televisive e reality show prodotti in Italia o presso le altre reti del network internazionale; segue in diretta i due eventi organizzati con il brand MTV sul territorio italiano: MTV Awards e MTV Days.

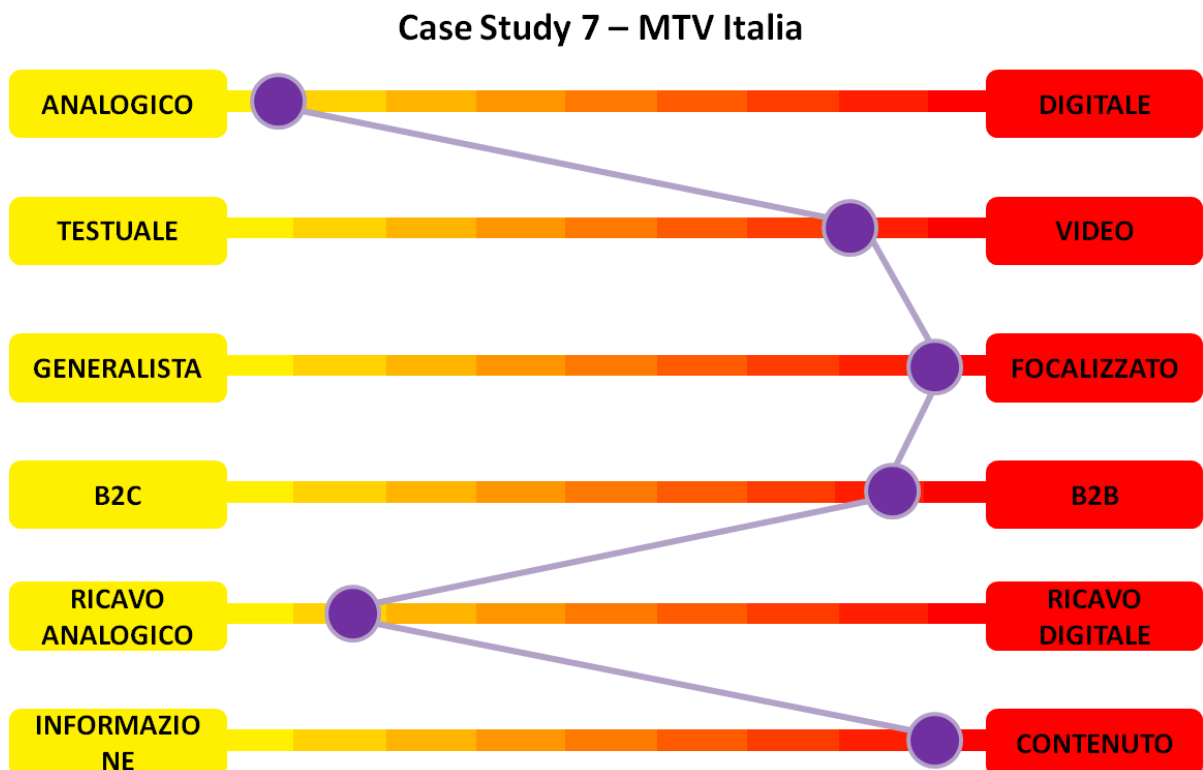


Figura 18 - Mapping: MTV Italia

4.7.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

L'utilizzo dei social network all'interno dell'offerta editoriale di MTV Italia ha un obiettivo primario di aumento dell'audience raggiunta dai contenuti dell'editore.

La scelta dei social network utilizzata è invece guidata dalla rilevanza dei social network stessi, con un ruolo fondamentale di Facebook che è quello con il maggior numero di utenti attivi e con i volumi più grandi relativi al brand MTV, con più di 1,5 milioni di fan.

La comunicazione è in particolare incentrata sulla fidelizzazione dell'audience al brand che, negli ultimi anni, ha radicalmente modificato la propria offerta e in generale la propria value proposition.

4.7.2. Impatto sul Business Model

Customer segments

Il target di MTV non si è modificato con l'utilizzo dei social media, rimanendo costituito dalle fasce di età più giovani, con caratteristiche e gusti abbastanza eterogenei al proprio interno.

Value Proposition

I contenuti distribuiti non si sono modificati in modo significativo mentre le modalità di fruizione si sono evolute integrandosi con il mondo social. E' stata infatti lanciata una social tv che permette l'interazione diretta via Twitter con i contenuti e con gli altri consumatori direttamente dalla piattaforma di fruizione.

La trasmissione di contenuti in diretta viene sfruttata durante i due eventi all'anno di MTV Italia che sono stati citati in precedenza, con la copertura via social di tutti i contenuti prodotti.

Channels

Il reale impatto avuto dai social media è stato a livello di comunicazione e di canali che la abilitano. Sono stati infatti sfruttati per comunicare quale fosse la direzione strategica del gruppo e dei suoi contenuti, direzione che si è modificata radicalmente negli ultimi anni passando dal focus storico sul mondo musicale, ai contenuti che attualmente vengono distribuiti e che poco hanno a che fare con la musica stessa.

I social sono stati utilizzati quindi come vetrina per le nuove tipologie di contenuto e canale di comunicazione istituzionale vero e proprio, attraverso il quale chiarire le scelte fatte nel tentativo di conservare la propria target audience.

Customer Relationships

I dati sulle interazioni all'interno dei social media sono molto incoraggianti, con un grado di attività che viene dichiarato come il più alto tra i broadcaster italiani.

L'obiettivo di fidelizzare e stringere relazioni più forti è stato raggiunto anche attraverso l'utilizzo di un'unica voce/persona che segue il canale Facebook e che rende quindi consistente e coerente la comunicazione. Questo permette di avere un'audience altamente ingaggiata che aumentata il proprio grado di propensione all'interazione e rappresenta un'opportunità importante nelle azioni di marketing.

Revenue Streams

Dal punto di vista dei ricavi il contributo è duplice e si divide in contributo:

- Indiretto: generato dai flussi verso la piattaforma di fruizione, monetizzati con l'advertising digitale;
- Diretto: generato dalla possibilità di sviluppare progetti speciali che coinvolgano esclusivamente (o in modo particolarmente rilevante) i social media al proprio interno; questo è reso possibile dall'opportunità di mettere a disposizione della clientela business un target definito e ingaggiato di consumatori.

Key Resources

La risorsa fondamentale di MTV è il proprio brand e grazie ai social media l'impresa è riuscita a conservarne il valore, comunicandone il cambiamento di offerta e di posizionamento all'interno del mercato dei contenuti editoriali.

Dal punto di vista delle competenze, non c'è stata una reale necessità di svilupparne di nuove ma la possibilità di approcciare il tema social a livello personale prima che a livello lavorativo ha permesso una più semplice integrazione delle nuove piattaforme nelle attività quotidiane dell'editore e delle proprie risorse.

Key Activities

Le attività di monitoraggio sono diverse e relative soprattutto alle interazioni con la marca. In particolare vengono utilizzati strumenti terzi come Blogmeter e Social Baker per misurare le performance.

Cost Structure

La struttura dei costi, per quanto è stato detto, non si è modificata in maniera significativa, con una riallocazione delle risorse verso la gestione dei social network.

D'altro canto, i social media sono una leva di marketing molto interessante, consentendo una sostituzione (o ridimensionamento) della leva pubblicitaria tradizionale.

4.7.3. Scenari Futuri

Le possibilità dei social media sono analizzate in maniera approfondita da parte di MTV, che si sta concentrando su progetti che ne permettano una monetizzazione più significativa.

In particolare, sono in fase di studio numerosi progetti di collaborazione con i clienti business relativi alle potenzialità del content marketing, con i social network che dovrebbero avere una posizione dominante nella promozione di prodotti in parallelo con la diffusione di contenuti; questo dovrebbe essere reso possibile dalle già citate caratteristiche dell'audience di MTV caratterizzata da un elevato engagement nei confronti della marca.

Sono inoltre in fase di studio le possibilità di Twitter di generare valore per l'emittente, con particolare attenzione sulle potenzialità del mezzo di stimolare i consumatori ad azioni che generino decisioni di acquisto di contenuti e prodotti.

4.8. Quattroruote

Quattroruote è una rivista mensile che si occupa di automobilismo fondata nel 1956 da Gianni Mazzocchi e di proprietà di Editoriale Domus; ha una tiratura mensile di circa 400mila unità e una diffusione mensile di più di 270mila unità.

Considerato il punto di riferimento per le informazioni relative agli autoveicoli, distribuisce contenuti di diversa natura: notizie riguardanti il mercato dell'automobile italiano ed internazionale, approfondimenti tecnici sulle novità e reportage delle prove in pista effettuate all'interno dell'autodromo di Vairano, di proprietà della rivista.

Ad oggi, la presenza online presenta una segmentazione editoriale comparabile con quella della rivista cartacea, a cui aggiunge la presenza di un web tv (QuattroruoteTV) che trasmette molti dei contenuti che fanno da base fondante per l'edizione cartacea della rivista.

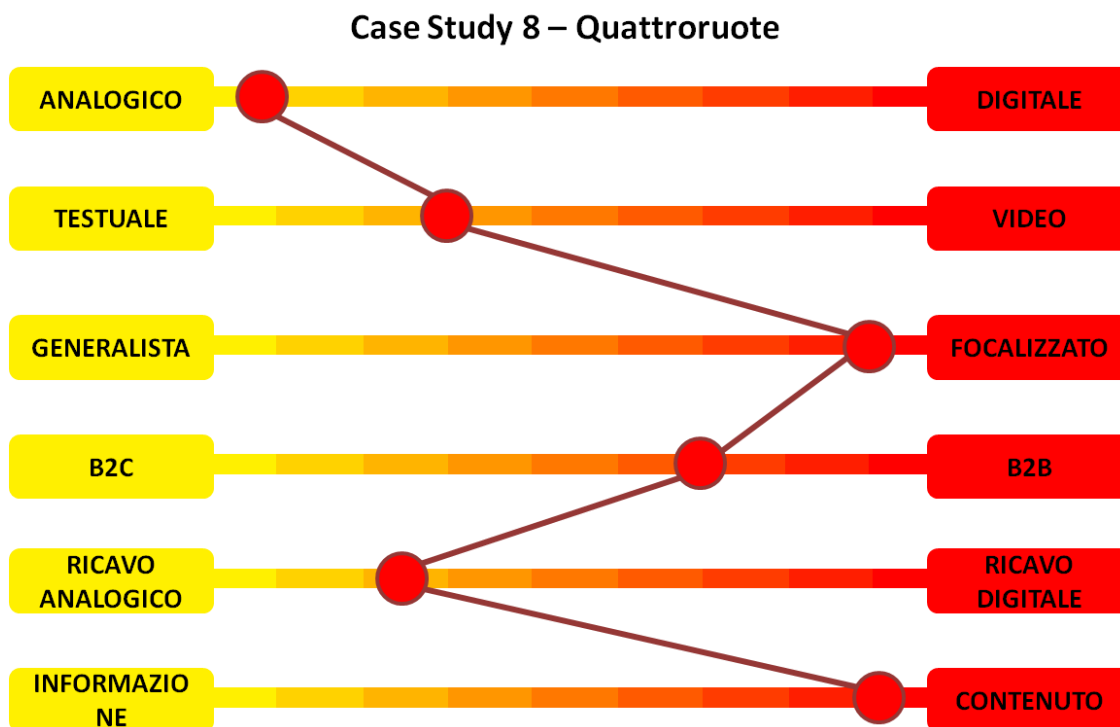


Figura 19 - Mapping: Quattroruote

4.8.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

L'approccio all'utilizzo dei social da parte di Quattroruote (presente su Facebook, Twitter e Google +) deriva dal contesto in cui si trova l'impresa e dalla tipologia di contenuto che viene veicolato all'interno della rivista e dei suoi canali.

In particolare l'obiettivo dei social network è di presidiare una piattaforma all'interno della quale sono la maggior parte dei consumatori e che, per questo motivo, fornisce delle opportunità di contatto nuove.

D'altra parte le caratteristiche dei prodotti editoriali di Quattroruote, che maggiormente si riferiscono alla sfera passionale dell'utente consumatore, viene sfruttata per generare stimoli alla partecipazione alle iniziative e alla discussione dei contenuti stessi.

4.8.2. Impatto sul Business Model

Customer segments

La grande quantità di utenti all'interno dei canali social permettono all'impresa di raggiungere segmenti di consumatori che difficilmente sarebbero stati raggiungibili attraverso i canali di comunicazione tradizionali, generando awareness per i prodotti e le iniziative dell'editore.

Value Proposition

L'utilizzo dei social media permette di ampliare la proposizione di valore rendendo più frequente l'aggiornamento dei contenuti e allo stesso tempo ampliandone i confini.

Le piattaforme social sono infatti utilizzate per distribuire contenuti diversi da quelli classici dell'editore e garantiscono la possibilità di fare una copertura degli eventi a cui la testata partecipa (ad esempio, con le immagini del salone dell'automobile di Francoforte) diffondendone in anteprima i contenuti.

Channels

I social media sono considerati a tutti gli effetti come uno dei canali di comunicazione con i propri clienti, attraverso i quali generare conversazioni e fare promozione dei prodotti distribuiti dall'impresa.

Customer Relationships

Le relazioni sono molto più strette all'interno delle piattaforme sociali, con la possibilità di stimolare la partecipazione e l'interazione dei consumatori con gli oggetti delle proprie passioni.

Ad oggi non sono attive dinamiche che permettano di sfruttare i contenuti generati dagli utenti per ampliare l'offerta editoriale e stringere legami ancora più forti.

Revenue Streams

Il contributo ai ricavi totali dell'editore è ad oggi marginale e di duplice natura:

- Indiretta: generando traffico verso il sito internet monetizzabile attraverso l'advertising, che raggiunge il 10% del traffico totale;
- Diretta: facendo parte dei canali di comunicazione aziendali sono una componente attiva dei pacchetti pubblicitari venduti ai clienti business, senza, ad oggi, la reale possibilità di vederne quantificato l'apporto.

Il maggior contributo sembra rimanere quello immateriale relativo all'incrementata possibilità di interazione tra consumatori e contenuto.

Key Resources

Le risorse chiave dell'impresa non sono state impattate significativamente da parte dei social network, con una modifica limitata delle competenze necessarie all'utilizzo degli strumenti.

Più complicato è stato scegliere le linee strategiche per la comunicazione attraverso i nuovi mezzi, che è sempre più legata alle competenze relazionali di chi gestisce le pagine.

Key Activities

Le attività aziendali non sono state impattate significativamente, con attività di monitoraggio che si limitano ad indicatori semplici di penetrazione assoluta, engagement (like, tweet, condivisioni) e traffico generato.

Cost Structure

La struttura non è stata modificata in maniera significativa dall'utilizzo dei social network, per cui l'impresa si avvale del contributo di un'agenzia esterna che collabora saltuariamente all'attività. Le risorse interne provengono da una riallocazione e non sono state ricercate sul mercato.

Sembra essere più rilevante la possibilità di utilizzare il canale social come parziale sostituzione del canale pubblicitario più tradizionale, generando efficienza e rimodulando i costi della divisione marketing.

4.8.3. Scenari Futuri

Gli scenari futuri per l'editore sembrano essere ancora oscuri, con una partecipazione alle piattaforme social che non dovrebbe modificarsi in maniera sostanziale rispetto alla situazione attuale.

Opportunità segnalate dall'editore si limitano alla possibilità di utilizzare User Generated Content nella propria value proposition, attraverso prodotti ed eventi direttamente organizzati in collaborazione con gli utenti e che utilizzino i contenuti generati da essi.

Un ruolo significativo dei social media nelle performance di business e nella generazione dei ricavi, ad oggi, non è chiaramente identificato dall'editore.

4.9. Disney

The Walt Disney Company nasce nel 1923 per opera di Walt e Roy Disney a Los Angeles, come studio di disegno e produzione cinematografica.

Ad oggi, l'editore è presente in quattro aree di attività: *Studios* (legata all'universo cinematografica), *Media* (divisione editoriale), *Consumer Products* e *Parks and Resorts*.

Per quanto riguarda la divisione editoriale, il focus di questa trattazione sarà sui canali per ragazzi e l'infanzia, che fanno parte insieme alla Buena Vista (società di distribuzione di serie televisive e titoli cinematografici), ai magazine e ai canali di intrattenimento sportivo (come ESPN Classic) di un portafoglio eterogeneo di prodotti.

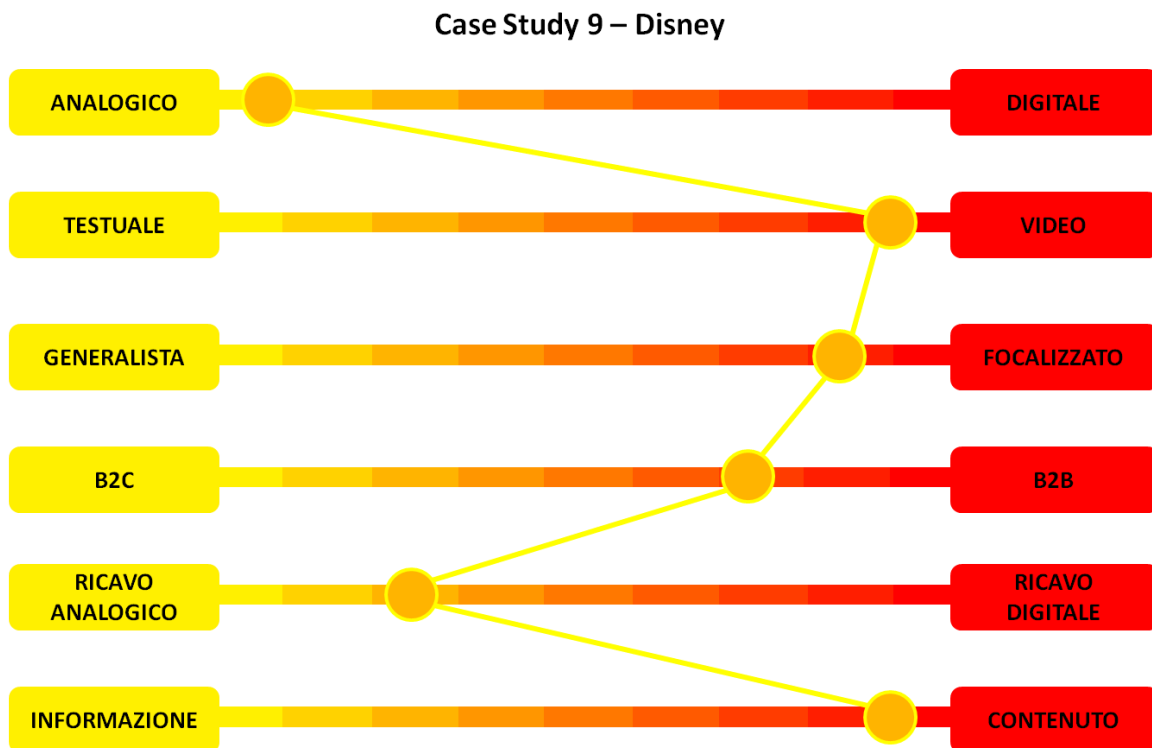


Figura 20 - Mapping: Disney

4.9.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

I social network sono utilizzati in modo diffuso, con una presenza sulle maggiori piattaforme, in particolare Youtube e Facebook, delle pagine dei canali di intrattenimento per l'infanzia presenti

all'interno del portafoglio editoriale Disney; l'utilizzo di Twitter è invece circoscritto ad un numero ridotto di canali, mentre è più recente l'apertura di un canale Instagram.

Le differenze di fruizione dei contenuti genera degli scostamenti nella progettazione dei contenuti stessi tra Facebook e Youtube, che vengono declinati in modo coerente con la piattaforma in cui si trovano.

Gli obiettivi dell'editore sono principalmente di comunicazione verso i target di riferimento dell'offerta di contenuto aziendale.

4.9.2. Impatto sul Business Model

Customer segments

L'utilizzo dei social network non ha impattato in maniera rilevante i segmenti di clienti raggiunti, dato che la direzione strategica è rimasta invariata in termini di target audience scelta per i propri prodotti editoriali.

Value Proposition

Il ruolo dei social network è di stimolare l'interazione con i contenuti Disney e avvicinare i canali e i maggiori programmi dell'impresa al proprio pubblico.

Per questo, all'interno delle proprie pagine sulle piattaforme vengono inseriti contenuti che non vengono distribuiti all'interno dei canali televisivi tradizionali e vivono solamente all'interno dell'ambiente social, come immagini delle riprese dei programmi Disney e foto degli eventi seguiti in diretta.

Channels

Il canale social viene utilizzato come parte del portafoglio di comunicazione che l'impresa può attivare, sostituendo, in alcuni casi e in parte, l'attività promozionale.

Esempio del fenomeno può essere la creazione di hashtag appositi per la pubblicizzazione dell'iniziativa Iron Man Puppet Tour per il lancio del terzo film della serie Iron Man, che con un

pupazzo della forma del supereroe e un reportage fotografico giornaliero su Twitter ha attraversato l'Italia tra marzo e aprile 2013.

Customer Relationships

Le relazioni con il brand sono già molto strette visti i contenuti distribuiti e il valore affettivo che il brand ha all'interno dei consumatori.

Sui social queste relazioni sono amplificate da una grande attenzione verso l'interazione con i fan, che viene stimolata inserendo i tag di alcuni consumatori all'interno dei post pubblicati da Disney e sfruttando lo User Generated Content che i consumatori stessi creano e mandano all'impresa rilanciato poi sui canali ufficiali.

Revenue Streams

Il contributo dei social network alla generazione dei ricavi di Disney è duplice:

- Indiretto: dovuto alla generazione di awareness sui prodotti Disney e alla generazione di flussi monetizzabili tramite advertising tradizionale sulle piattaforme proprietarie;
- Diretto: in fase sperimentale, utilizza link che conducono a portali di e-commerce su cui acquistare i prodotti con brand Disney.

Key Resources

La forza del brand e la qualità dei contenuti sono le risorse più importanti per l'editore e sono alla base della value proposition. Per sfruttare al meglio le opportunità fornite dai social network, Disney si è impegnata nello sviluppo delle competenze necessarie ad un utilizzo efficace dei nuovi strumenti.

Da una parte sono state create figure dedicate alla gestione degli strumenti social, mentre dall'altra si è vista necessaria la collaborazione con fornitori esterni con l'obiettivo ultimo di preservare il valore del brand.

Per la stessa ragione strategica tutte le attività social hanno alla base la tutela del proprio target, che è costituito per la maggior parte da bambini e ragazzi, e per il quale sono necessarie azioni che ne garantiscano la protezione e non ne mettano in pericolo la privacy. Per questo motivo, il grado di integrazione dei contenuti fruibili sulle piattaforme proprietarie e i social network viene limitato

Key Activities

Un utilizzo efficace delle piattaforme social presuppone un'attenta attività di monitoraggio, che in particolare si concentra su due indicatori:

- Engagement generato dai contenuti dell'editore all'interno dei social, considerato come indicatore dell'efficacia di una pagina;
- Costo medio per fan/follower e costo per interazione nel caso rispettivamente di campagne di acquisizione e di campagne di coinvolgimento.

Cost Structure

La struttura dei costi non è stata sostanzialmente appesantita ma molte risorse sono state riallocate alla relativa divisione. In termini assoluti il ROI social calcolato da Disney risulta positivo e quindi permette di giustificare gli investimenti fatti.

4.9.3. Scenari Futuri

Nel futuro i social dovrebbero rivestire un ruolo sempre più importante nella generazione di ricavi diretti, con la possibilità di sfruttare la prossima apertura del Disney Store Online che funga da collettore per tutto il traffico generato attraverso call to action all'interno delle piattaforme.

Le uniche perplessità dell'editore sono relative ai fenomeni spontanei che nascono all'interno delle piattaforme sociali e che, non essendo direttamente controllabili, rischiano di ledere l'immagine del brand Disney.

4.10. Rai

RAI Radiotelevisione Italiana è la società concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo italiano, che ha cominciato a trasmettere contenuti televisivi su Rai1 nel 1954.

Di proprietà pubblica, trasmette i propri contenuti attraverso 14 canali divisi tra generalisti e specializzati con uno share medio prossimo al 40% (dati bilancio 2012).

Tutti i canali sono inoltre fruibili direttamente dal web (il flusso ai portali è cresciuto del 15% dal 2012 al 2011, attestandosi al 9,3 milioni di utenti unici mensili), con la possibilità di seguirne in diretta la programmazione oltre che di fruire di contenuti on demand.

Il calo del mercato pubblicitario generale e la diminuzione della raccolta per Rai ha comportato minori ricavi per più di 200 milioni di Euro tra il 2012 e il 2011, con un'effetto diretto sui risultati di esercizio che risultano in passivo per 244 milioni di Euro.

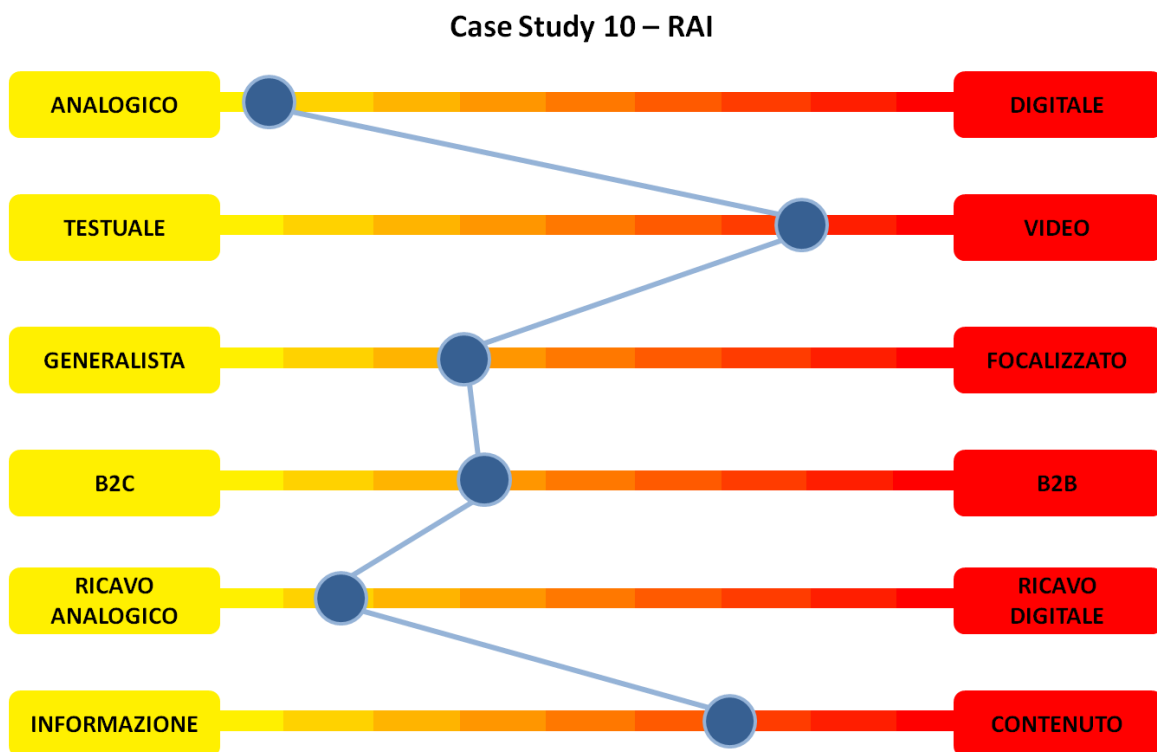


Figura 21 - Mapping: RAI

4.10.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

Rai utilizza i social network in modo molto diffuso, con una presenza capillare dei propri canali, che hanno tutti le relative pagine ufficiali all'interno delle maggiori piattaforme.

L'approccio strategico al loro utilizzo, ad oggi, non è però definito in modo strutturato e, se da una parte i canali aprono autonomamente le proprie pagine social, dall'altra non c'è un appoggio completo da parte del top management al loro utilizzo.

In particolare, non essendo chiaro il contributo che questi strumenti forniscono all'attività aziendale, è difficile giustificare i costi di gestione e lo stesso utilizzo per veicolare i propri contenuti.

Ad oggi, la presenza più importante sui social network è all'interno della piattaforma video Youtube (con quasi un milione di iscritti al canale), che come vedremo è l'unica possibilità per l'azienda di generare ricavi direttamente dai social.

4.10.2. Impatto sul Business Model

Customer segments

I social network hanno un ruolo fondamentale perché permettono di ampliare il bacino di comunicazione commerciale e istituzionale verso fasce di consumatori verso cui l'emittente fatica a comunicare.

In particolare, l'età media dei consumatori raggiunti su queste piattaforme è molto più bassa rispetto a quella di un ascoltatore tradizionale Rai, ampliando l'audience potenziale e la possibilità di attrarre clienti business pronti ad investire in pubblicità.

Value Proposition

I social network possono essere utilizzati per valutare la qualità dei contenuti prodotti, valorizzando il brand delle persone coinvolte negli eventi e negli spettacoli Rai; esempio interessante è il racconto del tour di Lorenzo Jovanotti (che con 1,8 milioni di follower su Twitter è secondo solamente a Valentino Rossi in Italia), che ha generato la partecipazione di numerosi personaggi Rai come Fiorello e che hanno a loro volta mobilitato volumi di traffico molto grandi registrati soprattutto all'interno di Twitter.

Channels

L'impatto più rilevante a livello di canale è senza dubbio la possibilità di utilizzare le conversazioni e i contenuti all'interno delle piattaforme social per sostituire, almeno in parte, i canali promozionali tradizionali.

Customer Relationships

Le relazioni col consumatore diventano più strette grazie anche agli stimoli alla collaborazione che vengono dati agli utenti.

Ci sono diversi programmi, infatti, che raccolgono i contenuti generati dagli utenti mentre altri ancora richiedono espressamente la creazione di contenuto da parte dei consumatori stessi.

Su Youtube è stata fatta una scelta precisa per evitare che i contenuti Rai vengano pubblicati prima dai consumatori, con l'azienda che si occupa di ritirare i contenuti stessi ogni qual volta un utente li pubblichi prima che lo faccia la testata.

Revenue Streams

Ad oggi i ricavi di Rai generati direttamente dal mondo social derivano esclusivamente da un accordo di distribuzione stipulato con Youtube, grazie al quale una fetta dei ricavi pubblicitari generati dal contenuto Rai vengono trasferiti all'editore.

In particolare, l'impatto di questa componente sul fatturato dell'editore raggiunge circa il 10% della raccolta totale all'interno del canale digitale.

Indirettamente invece i ricavi sono limitati alla generazione di traffico verso il sito internet da monetizzare attraverso l'advertising tradizionale.

Key Resources

La necessità di utilizzare i social network in maniera diffusa ha costretto Rai a colmare il gap di competenze che era presente per una gestione efficace degli stessi. Particolare il caso di Rai 5, che è stato l'esempio di come un canale digitale, che è nato su Facebook e si è trasformato poi in un canale televisivo tradizionale, funzioni molto meglio all'interno delle piattaforme social (con migliori performance in termini di audience e fan) rispetto ai canali generalisti tradizionali.

In generale, le competenze necessarie per utilizzare i social network sono state difficili da trovare in un'impresa tradizionale che non poteva contare su linee guida ben definite relativamente ai social media e alla loro implementazione.

Key Activities

Attività impattate dall'utilizzo dei social network sono quelle di monitoraggio che hanno l'obiettivo di misurare le performance e valutare l'efficacia delle diverse tipologie di contenuto attraverso l'ascolto delle conversazioni.

Nell'agosto 2013 Nielsen²³ ha dato evidenza statistica di come spesso ci sia una correlazione tra l'attività sui social network, in particolare su Twitter, e la visione di un programma televisivo. Questa evidenza si spiega con il fenomeno del second screen già citato in precedenza, per cui una grande parte dei consumatori utilizza un device mentre guarda i propri programmi preferiti in televisione.

Per questo motivo Rai sta sviluppando strumenti di analisi interni che permettano di generare report quantitativi delle relazioni tra le curve di ascolto e il traffico su Twitter, analizzando le performance interne e quelle dei competitor.

Questo per comprendere come diversi programmi televisivi performino più o meno bene all'interno dei social network e in che modo sia necessario spostare il focus delle attività della direzione editoriale di canale.

Cost Structure

La struttura dei costi Rai si è modificata molto per l'implementazione di una strategia digital efficace, con funzioni di tre o quattro persone per ognuno dei canali maggiori. Al contrario l'utilizzo dei social media non ha appesantito in maniera rilevante la struttura dei costi aziendali, con solo due risorse ad occuparsi delle analisi del sentiment e delle conversazioni.

²³ Twitter influence on TV Viewership
<http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2013/new-nielsen-research-indicates-two-way-causal-influence-between-.html>

Al contrario, come detto in precedenza, questi strumenti sembrano aver alleggerito le strutture e i budget dedicati alla comunicazione e alla promozione dei canali Rai.

4.10.3.Scenari Futuri

Nel futuro la necessità più grande è la definizione di policy precise che fungano da linee guida strategiche condivise per un'implementazione che sia il maggiormente integrata possibile tra i diversi canali.

Dal punto di vista dei contenuti sarà sempre più necessaria un'attività di progettazione che non sia totalmente slegata dal mondo marketing e social, ma che collabori con esso per la generazione di contenuti stessi che siano in grado di generare conversazioni.

4.11. Sfera Editore

Sfera è un editore italiano specializzato nell'infanzia e nelle nuove famiglie, di proprietà di RCS Media Group, che pubblica riviste mensili e settimanali.

La mission del gruppo è di veicolare contenuto informativo e di approfondimento di qualità che possa facilitare la vita del proprio segmento target di consumatori nei particolari momenti della vita familiare coincidenti con la nascita di un figlio.

Sfera, oltre ad una presenza cartacea capillare all'interno delle aziende ospedaliere e negli studi dei professionisti del settore, distribuisce i propri contenuti anche in rete attraverso i siti internet dedicati ai propri brand editoriali (Quimamme, Io e il mio bambino, Dolce Attesa, etc.).

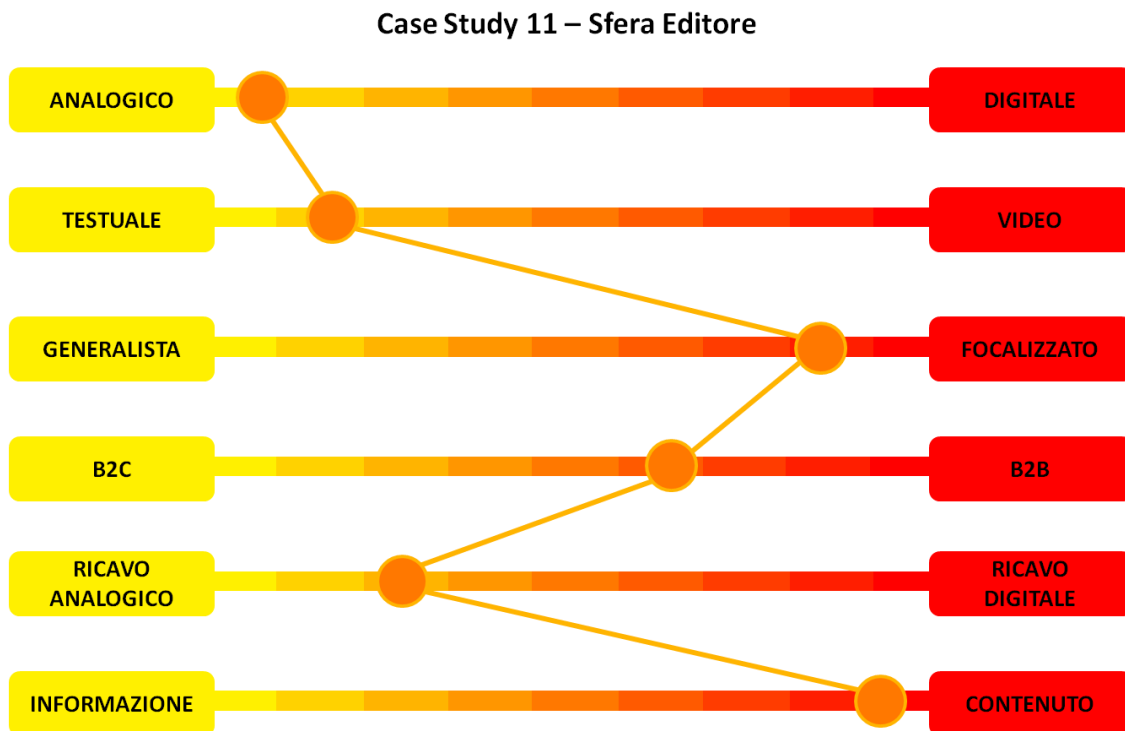


Figura 22 – Mapping: Sfera Editore

4.11.1. Analisi dell'utilizzo dei social media

Ad oggi, Sfera Editore è presente sui social network con le pagine ufficiali di quasi tutti i propri brand editoriali, con una particolare attenzione a Facebook che è considerato il più rilevante in termini di

importanza strategica e di numeri di traffico generati (al settembre 2013, le pagine Facebook di Sfera Editore raccolgono in tutto circa 90 mila fan).

L'approccio a questi strumenti è poco strutturato e figlio di logiche tattiche che hanno generato una numerosità tale di pagine ufficiali da rendere difficile un loro utilizzo attivo, per la scarsità di risorse disponibili alla loro presa in carico.

In particolare, a livello strategico è cominciato un processo di revisione della presenza all'interno dei social network che cambierà il formato, la numerosità e il grado di attività delle pagine.

Se una presenza strategicamente poco strutturata potrebbe aver generato entropia nell'utilizzo dei social per testate diverse, d'altro canto è stata riconosciuta come rilevante nella sperimentazione di diverse possibilità nella presenza su queste piattaforme, permettendo una migliore definizione delle linee guida future.

4.11.2. Impatto sul Business Model

Customer segments

I segmenti target dell'offerta dell'impresa sono molto specifici e alimentati ciclicamente da dinamiche comportamentali e biologiche.

Per quest'ultima variabile, l'età anagrafica delle mamme (per quanto in leggera crescita negli ultimi decenni, soprattutto al Nord) può essere considerata con buona approssimazione costante; a livello comportamentale invece, le madri che necessitano il maggior supporto sono le primipare e quindi, in generale, le più giovani, che fisiologicamente tenderanno a dare sempre meno attenzione ai contenuti di Sfera con il passare degli anni e la crescita dei propri figli.

In questo senso l'impatto dei social network è limitato, perché non modifica in modo sensibile i segmenti aggredibili, se non per una maggiore risonanza potenziale dei propri contenuti.

Value Proposition

Dal punto di vista del valore generato, il contributo dei social network è maggiormente tangibile ed è stato valutato positivamente per tre ordini di ragioni:

- abilita le conversazioni tra mamme che i forum, i blog e le piccole community istituzionali non stimolavano;
- permette di fare customer care nei confronti delle utenti che si rivolgono a Sfera per chiarimenti sui prodotti e sui contenuti distribuiti, online e offline;
- contribuisce alla generazione dei valori di vicinanza umana percepiti come distintivi da Sfera grazie alla maggiore informalità delle comunicazioni che hanno luogo all'interno di queste piattaforme.

Channels

I social network abilitano un nuovo canale di comunicazione per raggiungere potenziali nuove consumatrici e coinvolgerle nelle iniziative aziendali.

Le evidenze raccolte, che abbiamo già detto essere rilevanti, hanno permesso di comprendere in modo più efficace quale sia lo stile migliore per abilitare le piattaforme social a diventare reali canali di comunicazione editoriali.

Customer Relationships

Le evidenze citate in precedenza sottolineano come un approccio corretto ai social media, oltre a rappresentare un'opportunità di comunicazione dell'offerta aziendale, permetterebbe di avvicinare le utenti e il brand rendendo le relazioni più strette.

Interessante il caso di *lo e il mio bambino*, testata per cui la gestione della pagina Facebook è stata affidata ad una persona che ha scelto di colloquiare in prima persona con le mamme, utilizzando il proprio nome oltre a quello della testata, e che grazie a questo approccio ha permesso di generare un notevole aumento delle interazioni.

Alla creazione di legami forti con gli utenti concorre la possibilità di pubblicare i contenuti video e fotografici creati dagli utenti stessi, che gradiscono particolarmente la possibilità di vedere questi contenuti nei quali i protagonisti sono i propri figli all'interno dell'offerta aziendale.

A questo tema si allacciano però problematiche relative alla privacy e alla tutela dovuta a contenuti così sensibili e che richiedono particolare attenzione, anche dell'ufficio legale, per la definizione delle policy di utilizzo.

Revenue Streams

I social network, ad oggi, non hanno un ruolo dimensionalmente rilevante nella formazione dei ricavi di Sfera. Non viene quantificato quanto sia l'incidenza di questi strumenti nella formazione dei risultati di bottom line, in attesa della riorganizzazione strategica dell'area social.

Da sottolineare come però i social network facciano già parte dei pacchetti di comunicazione che vengono venduti ai propri clienti business, che espressamente ne fanno richiesta nello studio di un'offerta. Vengono sviluppati, ad esempio, progetti speciali all'interno dei quali i social network possono essere usati per veicolare messaggi commerciali in unione al contenuto tradizionale (l'ultimo di questi progetti è stato sviluppato con Vodafone).

Key Resources

Le risorse più rilevanti per l'editore sono quelle già evidenziate di autorevolezza del marchio ed empatia della produzione editoriale nei confronti delle consumatrici. Entrambe queste componenti sono impattate dall'utilizzo attuale dei social media, che permettono di trasmettere il calore che viene percepito come distintivo dall'audience.

Cost Structure

Ad oggi la struttura dei costi non si è appesantita in maniera rilevante per la gestione dei social network; solo una parte delle risorse sono state riallocate per la copertura delle nuove piattaforme.

4.11.3. Scenari Futuri

Evidenziando dei gap a livello di presenza tecnologica e strategica, sono stati pianificati interventi radicali per un riassetto della presenza all'interno dei social network.

Alla fine di settembre 2013 è fissato il lancio di un sito di e-commerce di proprietà dell'editore che permetterà di valutare con maggiore precisione il contributo dei social media alla generazione dei ricavi inserendo call to action che guidino le lettrici al sito stesso.

Affiancato ad esso verrà rilasciata una nuova community di Sfera (in particolare di Quimamme), con l'obiettivo di sostituire tutte le piccole realtà sociali interne al perimetro aziendale che non riescono ad essere efficaci oggi. L'obiettivo sarà quello di convogliare tutte le consumatrici fedeli all'interno

dei social media e al marchio in generale, verso una piattaforma interna e maggiormente controllabile.

Per finire, si stanno studiando degli scenari di integrazione della presenza sui social network che internamente elimini le pagine meno utilizzate che non generano reale valore per l'editore, senza escludere la possibilità di una soluzione che integri anche RCS Media in una comunicazione sempre più univoca e coerente.

5. Analisi Critica

Le evidenze empiriche raccolte attraverso le interviste sostenute con il management di alcune delle più rilevanti imprese editoriali italiane permettono di disegnare un quadro preciso di quale sia lo stato dell'arte dell'utilizzo dei social media all'interno dei modelli di business editoriali.

In un secondo momento, verrà testata la validità del modello costruito all'interno del terzo capitolo di questo lavoro di tesi, verificando la corrispondenza degli archetipi e delle best practice relative con le prove empiriche raccolte.

A valle dell'analisi, verranno proposti gli scenari futuri di utilizzo individuati dalle imprese editoriali intervistate insieme al punto di vista degli esperti del settore che sono stati invitati a condividere le loro aspettative.

5.1. Impatto dei Social Media

In questa sezione verrà presentata una visione di sintesi che permetta di avere chiaro il ruolo e l'impatto dei social media all'interno dei modelli di business delle imprese oggetto dell'analisi empirica. L'analisi partirà dal business model canvas proposto da Osterwalder e Pigneur che è stato utilizzato come base per la descrizione dei modelli di business editoriali.

In figura 23 vengono evidenziate le imprese per cui gli impatti sono stati più sensibili a livello di singolo componente del canvas. In particolare, l'area dei singoli cerchi indica l'impatto relativo delle piattaforme social sui building block che li contengono.

Per mantenere chiara la visione di insieme sono stati omessi dalla rappresentazione grafica i contributi più piccoli, che non avrebbero aumentato il valore espressivo della figura e al tempo stesso ne avrebbero reso più difficoltosa la comprensione

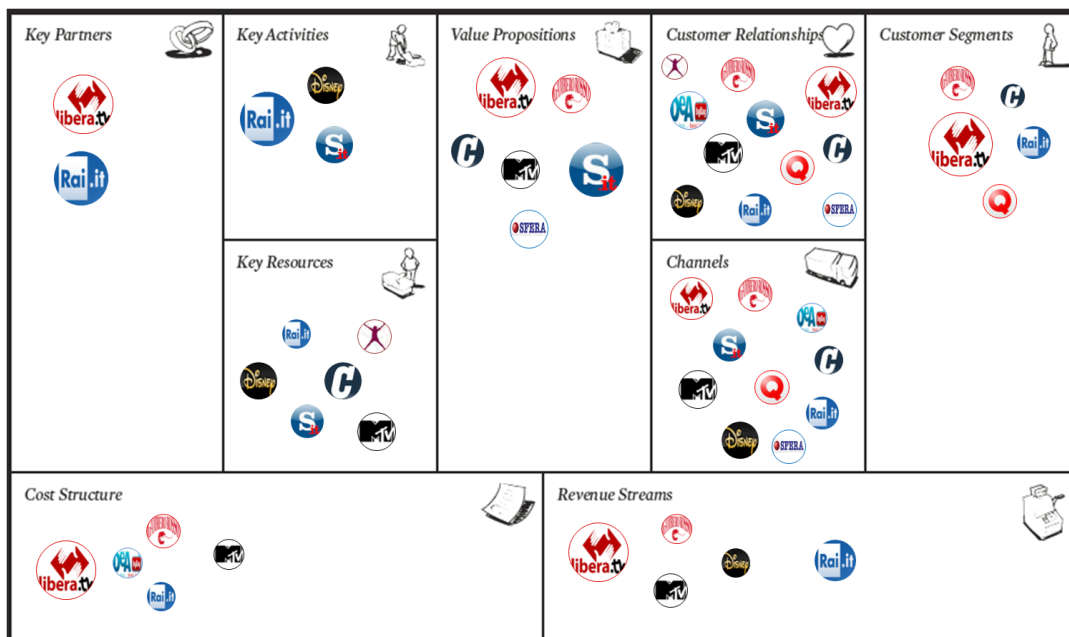


Figura 23 - Impatto dei social media all'interno dei casi di studio oggetto di analisi

I risultati dello studio empirico danno alcune indicazioni molto importanti per valutare l'impatto dei social media all'interno dei modelli di business editoriali.

In particolare, è chiaro come non tutti i building block che compongono un business model editoriale vengano impattati in egual misura dall'attività dell'impresa all'interno dei social media.

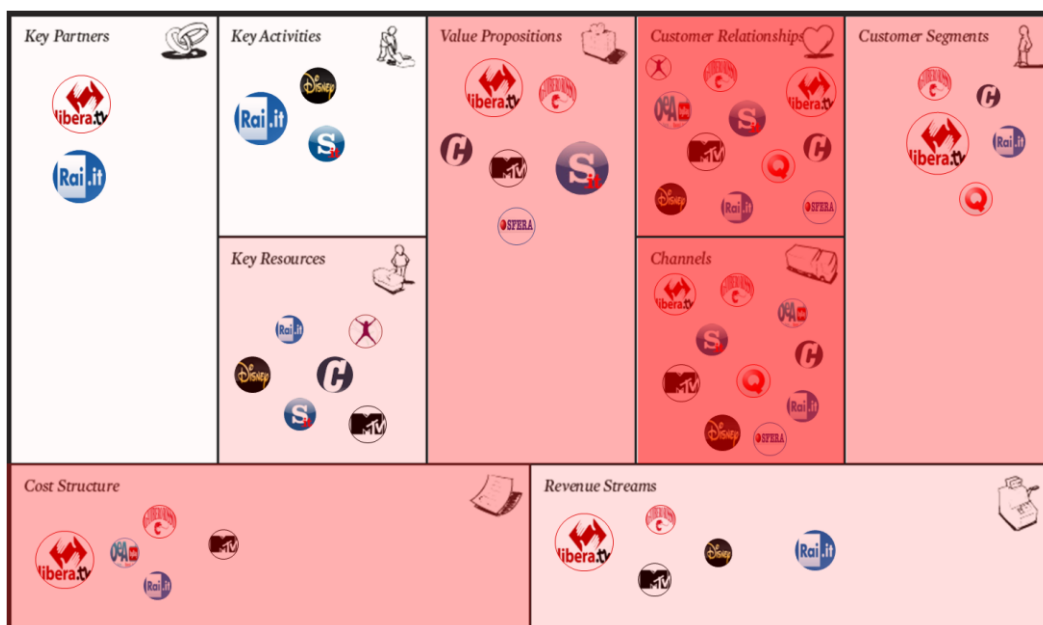


Figura 24 - Impatto dei social media all'interno dei casi di studio oggetto di analisi (dettaglio)

In figura 24 vediamo evidenziate le componenti che più di altre hanno subito l'influenza dei social network all'interno delle proprie dinamiche peculiari e, per questo motivo, dovrebbero essere oggetto di valutazioni strategiche più accurate nella gestione degli stessi.

E' necessario evidenziare come i due casi Libera.TV e Alfemminile.com hanno caratteristiche peculiari che li distinguono dagli altri e spiegano rispettivamente il forte e il debole impatto che i social media hanno all'interno del modello di business dei due editori.

Libera.TV ha dimensioni molto limitate e per le sue caratteristiche (può essere considerata come "sociale nativa") utilizza i social network come mezzo principale con cui portare avanti la propria offerta editoriale. Ne consegue che i social media abbiano un impatto molto più significativo all'interno di numerose componenti del proprio modello di business rispetto alla quasi totalità degli altri casi analizzati.

Alfemminile.com, per quanto detto all'interno del caso di studio dedicato, si configura nativamente come community e, per questo, può essere considerata un antenato diretto delle piattaforme sociali per come sono state descritte all'interno di questo elaborato di tesi. La conseguenza di queste considerazioni è chiaramente avvertibile, con un impatto relativamente esiguo sul modello di business dell'editore, e che si limita, per quanto evidenziato all'interno del caso di studio, ad una conseguenza abbastanza significativa sulle attività di SEO.

Saranno ora descritti i singoli impatti organizzandoli per entità degli stessi.

Impatto Limitato

I building block che meno vengono impattati sono Key Partnership e Key Activities.

Le attività che vengono impattate maggiormente sono quelle di monitoraggio che devono essere fatte per assicurare una valutazione efficace delle performance. Il peso di queste attività è significativo solo per Rai e Disney, che utilizzano metriche sofisticate e possono fare analisi complesse relativamente alla presenza social.

Significativo il caso di La Stampa, in cui un utilizzo evoluto dei social media ha spinto l'editore a modificare il proprio processo di produzione e distribuzione dei contenuti, con un design spinto sempre più verso l'ottimizzazione della fruizione via social media.

A livello di partnership è significativo il caso di Rai che è riuscita a stipulare un accordo con Youtube per la distribuzione dei propri contenuti. Questo è l'unico caso di questo tipo analizzato e può essere spiegato solamente dagli imponenti volumi di traffico generati dal broadcaster sulla piattaforma di proprietà di Google. I dati di bilancio di Rai parlano di 4,3 milioni di utenti unici che hanno fruito dei contenuti su Youtube, circa il 20% degli utenti totali che utilizzano la piattaforma.

Impatto Secondario

Impatto più sensibile è quello sulle fonti di ricavo e sulle risorse chiave dell'impresa.

Per quanto riguarda i ricavi, ad oggi, i social media non sono una componente rilevante nella loro generazione e hanno nella maggior parte dei casi un ruolo indiretto, limitato alla generazione di flussi verso spazi proprietari su cui monetizzare attraverso l'advertising.

Del caso Rai è stato trattato in precedenza parlando dell'accordo di collaborazione con Youtube, mentre Libera.TV, come già detto, può essere considerato un outlier per le sue caratteristiche e la sua storia.

All'interno dello schema di sintesi sono stati però inseriti Gambero Rosso, MTV Italia, Disney e Sfera Editore perché all'interno della propria strategia futura considerano sempre di più i social media come un canale per la generazione di ricavi.

MTV, che all'interno dei social ha le performance migliori tra i broadcaster, sta studiando diversi progetti speciali per utilizzare i social media come canali unici e privilegiati di campagne pubblicitarie sponsorizzate da propri partner, in modo da monetizzare direttamente la propria fan base.

Gambero Rosso, che dispone di un sito di e-commerce, Disney e Sfera Editore, che ne hanno in programma una prossima apertura, vedono invece i social media come strumenti all'interno dei quali inserire dinamiche di call to action che spingano gli utenti all'acquisto.

In termini di risorse chiave per le imprese editoriali, l'impatto è stato significativo sulle competenze (da sviluppare per un utilizzo efficace delle piattaforme) e sui brand (delle testate/emittenti e dei singoli autori).

Da un lato, molti editori hanno percepito la necessità di concentrare energie e risorse sulla formazione delle competenze necessarie a colmare il gap per un utilizzo efficace dei social media. È il caso di imprese tradizionali come Rai e Disney ma anche di una molto più giovane come *Alfemminile.com*, che ha dovuto modificare i propri contenuti e le proprie comunicazioni per un utilizzo dei social media che ne migliorasse il posizionamento nelle SERP.

D'altro canto, il brand, che costituisce uno degli asset principali delle imprese editoriali, deve essere salvaguardato all'interno dei social media con un'attività efficace e che garantisca la conservazione del vantaggio competitivo percepito nei confronti dei propri concorrenti. Vanno in questa direzione gli sforzi di imprese come MTV, *Corriere della Sera* e *La Stampa*.

Impatto medio

L'impatto è più significativo per quanto riguarda i segmenti target di consumatori, la struttura dei costi e la value proposition delle imprese.

Le reti sociali permettono agli editori che le utilizzano di distribuire contenuti che possono venire potenzialmente in contatto con volumi molto grandi di consumatori. Questo viene percepito dalle imprese come un vantaggio importante per allargare la propria base clienti (è il caso di *Corriere della Sera*) e raggiungere target che non sarebbe altrimenti possibile raggiungere (*Gambero Rosso* e *Quattroruote*). Per Rai quest'ultima considerazione è molto rilevante perché permette all'emittente di rivolgersi ad un target molto più giovane rispetto a quello dei propri consumatori tradizionali.

La struttura dei costi è impattata in maniera duplice:

- Da un lato la gestione delle piattaforme social appesantisce la struttura dei costi delle imprese editoriali; se non introduce rigidità organizzative perché utilizza risorse già interne, al tempo stesso utilizza parte delle energie dell'impresa che vengono dirottate dalle altre attività;
- D'altro canto, la presenza all'interno dei social è vista sempre di più come generatore di efficienza in termini di comunicazione e marketing; molte imprese editoriali vedono i social media come strumenti adatti a sostituire almeno in parte la comunicazione promozionale dei propri contenuti (*Gambero Rosso*, Rai, Disney e MTV su tutte).

L'impatto in termini di value proposition è significativo per la maggior parte delle imprese oggetto di intervista. Viene sottolineato come l'utilizzo di strumenti capaci di comunicare in modo diverso siano fonte di valore per i propri consumatori (Corriere, Sfera Editore), permettano di aggiungere nuovi contenuti alla propria offerta (MTV, La Stampa) e garantiscano un migliore livello di servizio ai propri clienti (Gambero Rosso).

Impatto elevato

Il contributo più grande percepito dalle imprese editoriali è a livello di relazioni con i clienti e di canali aziendali; come è possibile evincere dalla vista di sintesi presentata in fig.23, gli impatti sono riconosciuti unanimemente dalle imprese editoriali analizzate.

La possibilità di stringere relazioni più profonde con i propri consumatori viene percepito come molto rilevante per la valorizzazione del brand aziendale (in particolare Corriere della Sera e Disney), la fidelizzazione dei propri clienti (La Stampa, Quattroruote, MTV, Sfera Editore), l'assistenza nell'utilizzo dei prodotti dell'impresa (Gambero Rosso), lo scambio di contenuti tra utenti ed editore (Rai) e l'ascolto del livello di soddisfazione della propria audience (DeAbyDay).

Tutte queste componenti non sono mutuamente esclusive ma vengono perseguite con attenzione diversa da tutte le imprese.

Più semplice identificare l'impatto a livello di canale, con la possibilità per i social media di ricoprire un ruolo eterogeneo di:

- Ascolto del sentiment dei propri consumatori (DeAbyDay, ma anche Quattroruote e Corriere della Sera);
- Comunicazione con i propri consumatori (MTV e Sfera soprattutto ma anche La Stampa ed altre realtà);
- Distribuzione dei propri contenuti, per tutte le imprese analizzate;
- Assistenza, grazie alla possibilità di trasformare i social media in canali di social CRM (Gambero Rosso);
- Promozione dell'impresa e dei suoi contenuti, come già analizzato all'interno dell'impatto sulla struttura dei costi.

5.2. Casi Archetipali e validazione delle best practice

Per validare la modellizzazione fatta all'interno del terzo capitolo di questo lavoro di tesi è necessario confrontare i sei casi archetipali delineati in un primo momento con le evidenze empiriche riscontrate all'interno del corrispondente caso di studio.

5.2.1. Archetipal Case 1

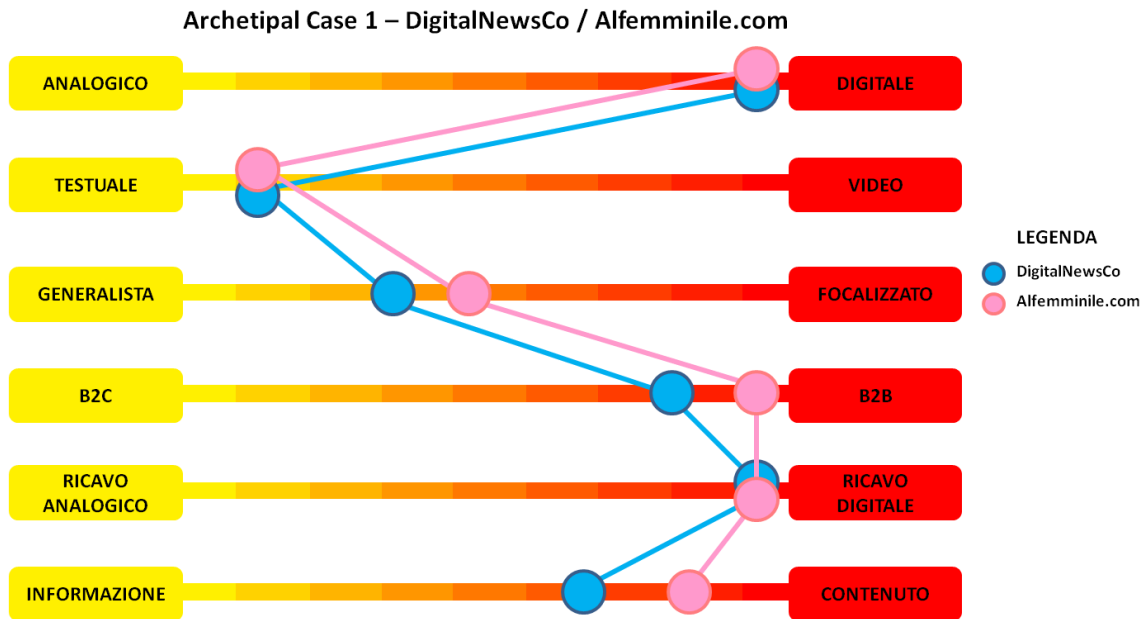


Figura 25 - Corrispondenza Archetipal Case 1 - Case Studies

Se letti utilizzando le variabili rilevanti isolate in fase di modellizzazione, il caso archetipale sviluppato e il caso empirico analizzato sono molto simili; è possibile quindi verificare la bontà del modello interpretativo che è stato creato nelle fasi iniziali di ricerca.

Le caratteristiche peculiari nell'approccio al tema social di Alfemminile.com (che come già detto è un editore sociale nativo) non invalidano il modello ma permettono di verificarne la solidità.

In particolare, le best practice evidenziate nel paragrafo 3.4.1 sembrano essere verificate dall'effettivo utilizzo che Alfemminile.com fa dei social network. I flussi di traffico dalla componente social dell'attività editoriale sono molto rilevanti e permettono di sostenere i risultati economici

dell'editore (60% dei flussi provengono dalla community, da sommare all'esiguo 3% veicolato dai social media esterni).

Al tempo stesso, all'interno della community, è possibile tracciare le informazioni dei propri consumatori e valutarne il livello di soddisfazione per l'offerta aziendale.

La struttura dei costi è sicuramente più pesante all'interno della componente social della testata (in particolare per la community) ma date le caratteristiche dell'editore non può che essere così. Più limitata e meno dispendiosa l'attività sui social media esterni che contribuiscono meno alla generazione delle performance di bottom line e rischiano di appesantire la struttura complessiva.

Variabile rilevante che non è stata presa in considerazione in fase di modellizzazione è il contributo dei social media al posizionamento dei contenuti editoriali all'interno delle SERP; la grande quantità di traffico che viene generato dai motori di ricerca verso i contenuti aziendali (che sono monetizzabili) risulta essere un tema di sicuro interesse.

5.2.2. Archetipal Case 2

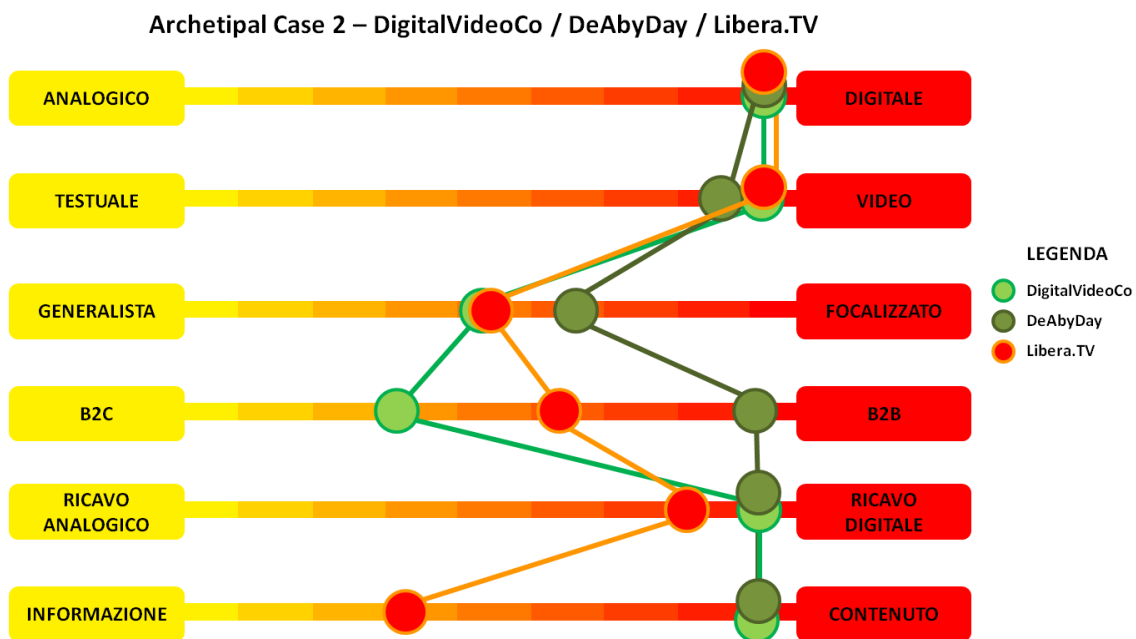


Figura 26 - Corrispondenza Archetipal Case 2 - Case Studies

Le emittenti analizzate nella fase empirica della ricerca hanno caratteristiche molto diverse da quelle definite in fase di modellizzazione del secondo caso archetipale.

La principale differenza può essere riscontrata a livello di flussi di ricavo, che da una parte sono legati al processo di acquisto dei consumatori, che fruiscono di contenuti premium, mentre dall'altra parte sono legati ad altre variabili come i flussi di traffico generati (per DeAbyDay) e le sponsorizzazioni di canale (Libera.TV).

Nonostante questo scostamento impedisca di verificare una parte delle indicazioni fornite in fase di modellizzazione, non è sufficiente per invalidare la seconda parte delle indicazioni stesse, che sottolineano come sia fondamentale costruire un dialogo tra i consumatori per aumentare il loro ingaggio.

Sia Libera.TV sia DeAbyDay agiscono in questa direzione cercando di utilizzare i social media su cui sono presenti in modo che si trasformino in comunità che dialoghino e si scambino informazioni, commenti e contenuti relativi all'offerta aziendale.

5.2.3. Archetipal Case 3

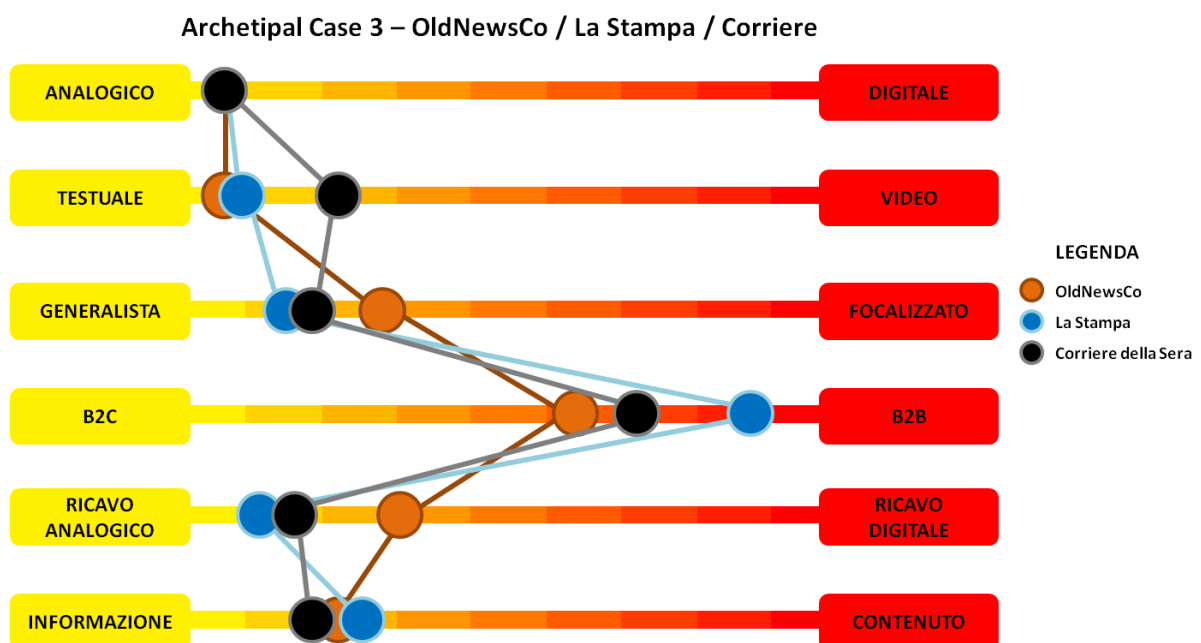


Figura 27 - Corrispondenza Archetipal Case 3 - Case Studies

Se letti utilizzando le variabili rilevanti isolate in fase di modellizzazione, il caso archetipale sviluppato e i casi empirici analizzati sono molto simili; è possibile quindi verificare la bontà del modello interpretativo che è stato creato nelle fasi iniziali di ricerca.

In particolare, entrambe le imprese editoriali italiane si caratterizzano per una presenza molto diffusa all'interno dei social media e sfruttano le diverse piattaforme aggregabili con l'offerta aziendale e la propria presenza attiva. In questo modo riescono a generare flussi significativi di traffico verso i propri siti internet proprietari.

Inoltre, entrambe le testate (per La Stampa è in fase di implementazione) hanno iniziato a distribuire contenuti premium a pagamento all'interno della propria offerta mobile, canale che sempre più verrà utilizzato per una monetizzazione dei contatti. Questo è e sarà possibile anche grazie all'utilizzo dei social media, all'interno dei quali i link per i contenuti rappresentano call to action a tutti gli effetti se acceduti in mobilità.

Infine, le attività delle imprese sono effettivamente atte a preservare il valore del brand, principale asset dell'editore, e fidelizzare i propri clienti tramite interazioni sempre più frequenti, che vengono abilitate da un utilizzo evoluto dei social media. In questo senso, lo sforzo è diretto al superamento della barriera che esiste tra le imprese che fanno informazione e i propri consumatori; fare informazione infatti non presuppone né genera una conversazione tra impresa e consumatori e non permette il dibattito tra i consumatori stessi. In questa direzione vanno gli sforzi fatti da Corriere e La Stampa rispettivamente nell'utilizzo di un social media interno (Passaparola, community di Corriere della Sera) e delle piattaforme per il dialogo diretto tra consumatori e giornalisti (Live blogging e Hangouts).

5.2.4. Archetipal Case 4

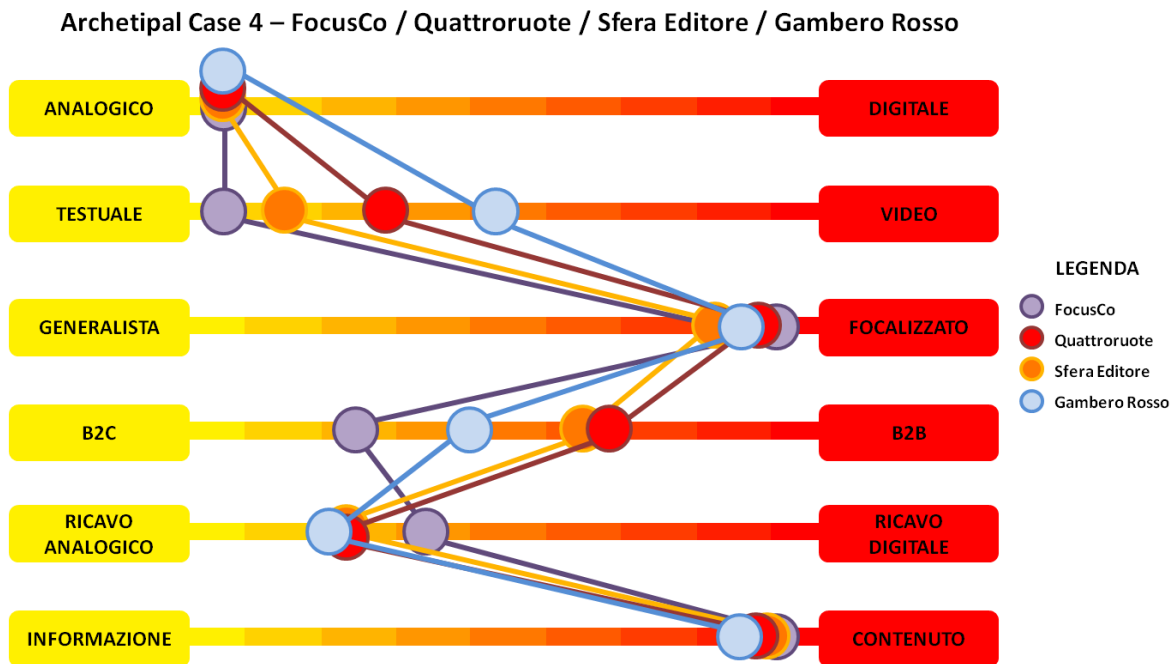


Figura 28 - Corrispondenza Archetipal Case 4 - Case Studies

Come per il secondo caso archetipale, le caratteristiche delle imprese analizzate differiscono in maniera significativa dall'ipotesi fatta in fase di modellizzazione. Per questo sarà più complesso verificare l'effettiva validità delle best practice individuate, se non per Gambero Rosso che, formato del contenuto a parte, è l'impresa che maggiormente si avvicina alle peculiarità dell'archetipo.

In particolare, è coerente con le ipotesi fatte il comportamento di Gambero Rosso all'interno delle piattaforme sociali su cui è presente; se da un lato vengono utilizzati Facebook e Twitter per comunicare con la larga base di appassionati che viene trasportata all'interno dei siti proprietari della testata, d'altro canto su LinkedIn il tono delle conversazioni è diverso; cerca infatti di trasmettere il valore del brand in un ambiente formato da professionisti e imprese che possono acquistare i servizi aziendali.

Per tutti e tre gli editori analizzati sotto il cappello del quarto caso archetipale, è chiaro come un'impresa che focalizza il proprio contenuto intorno ad un tema specifico debba stimolare le conversazioni dei propri clienti, abilitandone il contatto e le interazioni dentro e fuori dal perimetro aziendale.

Quattroruote e Sfera Editore, senza la possibilità di monetizzare online i propri contenuti (che in formato digitale sono distribuiti in logica free) si concentrano proprio su questi temi, in modo da garantire un ampliamento della value proposition aziendale e una maggiore empatia nei confronti della marca (vengono utilizzati forum e blog oltre ai social media più moderni).

5.2.5. Archetipal Case 5

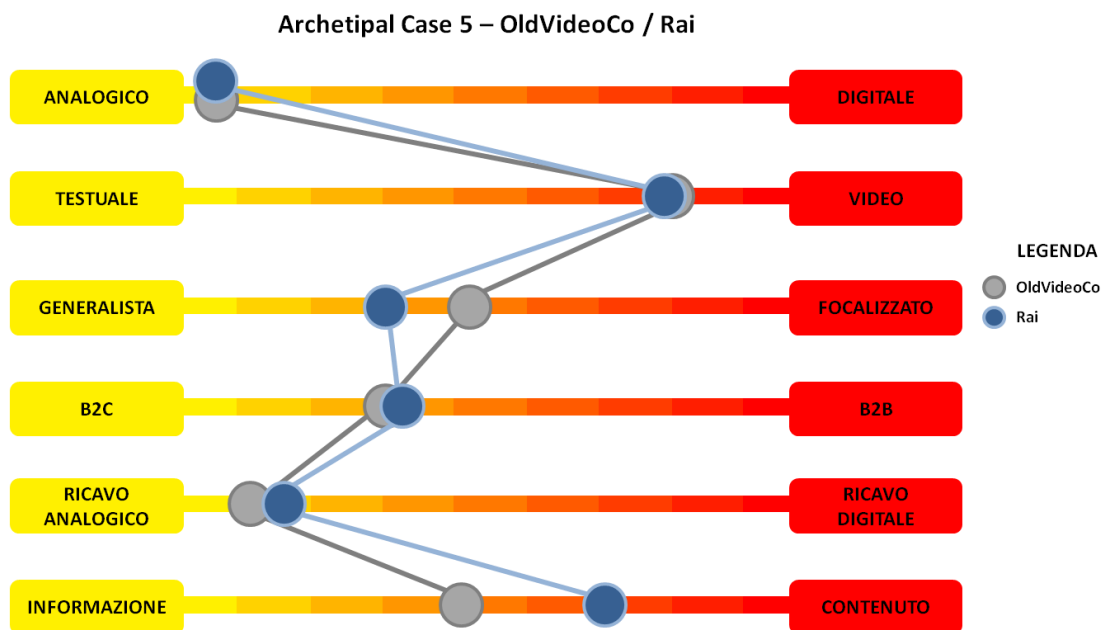


Figura 29 - Corrispondenza Archetipal Case 5 - Case Studies

Nonostante le caratteristiche del caso archetipale e del caso empirico sembrano coincidere in maniera abbastanza fedele, deve essere evidenziato come i flussi di ricavo di Rai sono sostanzialmente diversi per natura a quelli ipotizzati in fase di modellizzazione: se entrambi i business hanno una forte componente di ricavo proveniente dal mondo B2C, è chiaro come Rai non distribuisca i prodotti premium che venivano considerati in fase di modellizzazione, ma si limita a ricevere un canone obbligatorio per legge da parte dei consumatori.

Questo modifica le interazioni con la marca e con il brand, che all'interno delle ipotesi del modello è visto come di alto valore e in grado di garantire la qualità dei propri contenuti, mentre nel caso reale viene associato ad un'impresa pubblica con una limitata capacità di incontrare i bisogni dei consumatori, soprattutto della fascia più giovane.

Queste considerazioni generano conseguenze rilevanti per l'attività dell'impresa, che si vede costretta ad utilizzare i social media per comunicare con i propri consumatori nel tentativo di raggiungere target che nel passato trovava difficile raggiungere.

Il brand stesso, non facendo parte delle preferenze dei consumatori che vorrebbe incontrare, ha caratteristiche inadatte alla generazione di conversazioni relativamente ad esso, a differenza di quanto ipotizzato in fase di modellizzazione.

E' allineata alle indicazioni fornite in fase di modellizzazione la scelta fatta dall'impresa di utilizzare uno strumento di social tv che permetta ai propri consumatori di commentare ed interagire con il contenuto durante la diffusione del contenuto stesso. Le dinamiche di social television sono in continua espansione e sono state incontrate anche nella trattazione del sesto archetipo.

5.2.6. Archetipal Case 6

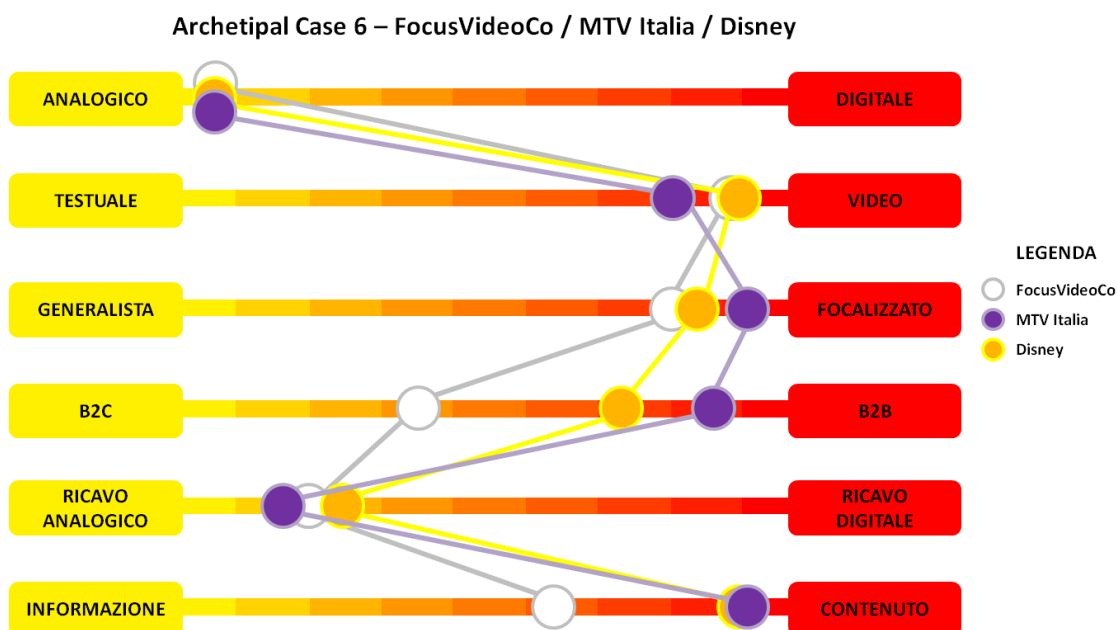


Figura 30 - Corrispondenza Archetipal Case 6 - Case Studies

Le emittenti analizzate nella fase empirica della ricerca hanno caratteristiche leggermente diverse da quelle definite in fase di modellizzazione del sesto caso archetipale.

MTV in particolare basa il proprio modello di business sull'advertising come primaria fonte di ricavo, a differenza di quanto ipotizzato in fase di costruzione del modello e a differenza di quanto ad oggi faccia Disney.

Nonostante questi scostamenti, l'approccio delle due imprese editoriali analizzate è molto simile e ricalca le indicazioni fornite in fase di modellazione; entrambe le aziende stanno mettendo in pratica azioni mirate all'ingaggio e al coinvolgimento degli utenti nella creazione di contenuto.

In questo senso, MTV si è mossa con un intervento tecnologico all'interno delle proprie piattaforme proprietarie, che ha permesso di inserire le funzionalità di social tv ai propri contenuti, configurandosi come second screen nativo all'interno dell'ambiente digitale.

Infine, la possibilità di sfruttare le peculiarità dei social media per inserire call to action all'interno dei contenuti aziendali non viene ancora esplorata in maniera diffusa dalle due imprese nonostante sia uno degli scenari valutati in sede di pianificazione strategica da parte di Disney.

5.3. Validazione delle variabili rilevanti

A valle dell'analisi empirica delle best practice utilizzate dalle imprese editoriali per la propria offerta di valore, è necessario procedere alla validazione delle ipotesi fatte in fase di modellizzazione.

In ultima analisi possiamo dire che le variabili utilizzate per la definizione dei casi archetipali sono in grado di spiegare con buona precisione quale sia la struttura necessaria alle imprese editoriali per una strategia efficace di utilizzo dei social media all'interno delle strategie di business e di marketing.

La maggior parte dei fenomeni descritti all'interno dello studio empirico erano stati previsti nella fase di modellizzazione. Fanno eccezione tre temi rilevanti che non sono stati considerati e che hanno rivelato un peso non trascurabile all'interno del contesto.

In particolare, sono emersi due obiettivi strategici significativi che guidano l'utilizzo dei social media all'interno dei modelli di business:

- Ottimizzazione della ricerca --> i contenuti editoriali possono raggiungere i consumatori con tre modalità:

- via bookmark all'interno del browser, nel caso di editore noto a cui il consumatore è già fedele;
- attraverso link condivisi all'interno dei social media, per una percentuale che abbiamo visto superare raramente il 20% del totale;
- attraverso le Search Engine Results Pages dei maggiori motori di ricerca.

Nonostante gli algoritmi che generano i page rank siano segreti e gelosamente difesi dai motori stessi, molti studi indicano come l'attività sui social media e la rilevanza della propria rete di comunicazioni siano positivamente correlate ad un migliore posizionamento e quindi ad una maggiore probabilità di incontrare consumatori.

- Generazione di efficienza --> molte imprese editoriali oggetto d'intervista hanno identificato nei social media un'occasione per fare efficienza, nonostante il loro utilizzo necessiti di risorse dedicate per una presenza attiva e razionale.

In particolare, sembra siano particolarmente adatti a sostituire, almeno in parte, gli strumenti di comunicazione e promozione classici utilizzati dall'editore ad un costo sensibilmente inferiore e con un reach potenziale molto elevato.

Infine, l'ultimo tema riscontrato è relativo ad una variabile rilevante che concorre a determinare le performance, le opportunità e l'approccio delle imprese ai social media:

- Dimensione assoluta dei flussi generati --> la possibilità di avere una dimensione assoluta molto rilevante costituisce un vantaggio per le due realtà che dispongono di numeri sufficientemente elevati nel contesto italiano; Rai e MTV Italia riescono rispettivamente a stringere accordi direttamente con le piattaforme social come Youtube e a utilizzare la propria fan base per progetti pubblicitari speciali in cui i social media hanno un ruolo predominante, costituendo il vero prodotto messo a disposizione dall'editore. Un discorso a parte merita Disney, che nel 2011 ha stretto anch'essa un accordo con Youtube ma a livello globale.

Per quanto riguarda le altre variabili introdotte in fase di modellizzazione, il formato nativo del contenuto permette effettivamente di spiegare le performance differenti delle imprese tradizionali da quelle più giovani.

Determina infatti differenze sostanziali in termini di struttura dei costi (in modo particolare per la carta stampata) e di competenze chiave. Le imprese tradizionali scontano numerosi problemi di

rigidità in termini di strutture aziendali e di risorse, che se da una parte permettono una riallocazione più semplice verso le attività di gestione dei social media, dall'altro limitano la dinamicità d'impresa necessaria per affrontare un contesto in evoluzione. Allo stesso tempo numerose imprese editoriali tradizionali denunciano la necessità di arricchire le proprie competenze per un miglior presidio delle piattaforme social (è il caso di Disney, Rai, La Stampa).

La tipologia di contenuto è una variabile situazionale che permette di descrivere in modo più accurato il contesto in cui si muove un'impresa, i suoi concorrenti e le competenze chiave per la propria offerta editoriale. Come detto in fase di analisi preliminare la tipologia di contenuti distribuiti dalle imprese è stata soggetta a dinamiche di ibridazione a seguito della digitalizzazione dei prodotti editoriali. Nonostante questo tema, e nonostante gli sforzi fatti dagli editori per ampliare la propria offerta con contenuti che non fanno parte del proprio core business tradizionale, risulta più significativo, almeno in una prima fase di analisi, confrontare imprese che condividono la tipologia di contenuto core della propria offerta.

Anche la distribuzione del fatturato è una variabile capace di spiegare il comportamento di un editore. In tutti i casi in cui vi è una forte componente B2C del fatturato (fatta eccezione per Rai che abbiamo detto avere caratteristiche peculiari) vengono introdotte call to action per monetizzare i propri contatti all'interno dei social media; in caso contrario questo non accade.

La focalizzazione del contenuto può invece essere indice di una maggiore omogeneità dei consumatori. Questo in tutti i casi analizzati porta alla formazione di relazioni più forti tra impresa e consumatori che vanno oltre la fedeltà al brand ma possono sfociare in dimensioni di community (Sfera Editore, Alfemminile.com, Quattroruote, per fare alcuni esempi).

La porzione di ricavo digitale rispetto al totale è un indicatore importante a livello situazionale per comprendere il peso che i social media hanno all'interno del modello di business; un impatto significativo dei social media sui ricavi digitali non può essere considerato rilevante a livello di impresa se la componente digitale dell'offerta è marginale rispetto a quella analogica (Corriere della Sera e La Stampa).

Infine, la distinzione tra editori che fanno contenuti rispetto a editori che fanno informazione (e in generale seguono o trasmettono eventi in presa diretta) viene scontata all'interno della strategia social. MTV Italia, Gambero Rosso e DeAbyDay devono avere un grado di attività diverso rispetto a

realtà come Rai, Corriere della Sera e La Stampa, scontando difficoltà relativamente alla discussione real time dei propri contenuti, che è molto limitata.

5.4. Considerazioni conclusive e scenari futuri

Analizzati gli impatti dei social media a tutti i livelli dei modelli di business editoriali, i risultati empirici non danno evidenza di un ruolo significativo dei social media stessi nella generazione del valore d'impresa.

Se da una parte il contributo ad alcune componenti strategiche dell'offerta editoriale è verificato e può essere rilevante, dall'altra l'impossibilità di valutare in maniera quantitativa il contributo alla generazione di ricavi rende complesso giudicare come positivo il contributo di questi strumenti alle performance di bottom line.

Anche da queste considerazioni, gli editori determinano le linee evolutive per l'utilizzo di questi strumenti all'interno della propria offerta.

Gli scenari delineati dagli editori sono di due grandi tipologie, concentrandosi da una parte sui risultati intangibili della presenza all'interno dei social media e dall'altra cercando opportunità per una partecipazione attiva e diretta delle piattaforme social alle performance economiche dell'impresa.

Nella prima tipologia di scenario di evoluzione gli obiettivi principali sono:

- presidio della piattaforma, utilizzata come vetrina e occasione di ascolto dei propri consumatori (è il caso di Alfemminile.com, DeAbyDay, Corriere della Sera);
- valorizzazione dello User Generated Content e dialogo con i consumatori (è il caso di Quattroruote, La Stampa, MTV, e Disney);
- valorizzazione del brand aziendale e generazione di conversazioni relativamente ai contenuti prodotti, obiettivo che fa parte di tutte le social media strategy analizzate.

La seconda tipologia è nella maggior parte dei casi in fase sperimentale e dovrebbe consentire:

- inserimento di call to action per una monetizzazione diretta dei contatti all'interno delle piattaforme aziendali, attraverso la vendita di singoli prodotti e contenuti (La Stampa, Disney, Sfera Editore);
- opportunità di monetizzazione della fan base attraverso progetti speciali di collaborazione con i partner commerciali dell'impresa (MTV Italia).

In questo ambito di analisi si inseriscono le indicazioni fornite in fase di intervista dagli esperti di settore che sono stati consultati e che si sono espressi in merito al ruolo dei social media nei modelli di business editoriali.

In particolare, Amedeo Guffanti, amministratore delegato di 77Agency²⁴, indica come il futuro dei social media sia segnato da una sempre maggiore rilevanza della componente tecnologica nel loro utilizzo.

La possibilità di utilizzare appieno le potenzialità di strumenti come le API messe a disposizione da Facebook e Twitter garantirà una sempre maggiore integrazione dei social media all'interno delle piattaforme proprietarie degli editori.

A tendere, i social media si configureranno come un'infrastruttura della rete che avrà sempre più le caratteristiche di una commodity e che per le imprese che distribuiscono contenuti sarà sempre più fondamentale da presidiare. Sempre più consumatori si stanno trasformando da search first, utilizzando i motori di ricerca come fonte di informazione, a social first, intercettando solamente i contenuti distribuiti all'interno dei social media.

Dello stesso avviso Giancarlo Vergori, amministratore delegato di 3Zero2TV²⁵, che ipotizza contenuti testuali e video che verranno costruiti in modo da essere ottimizzati per la fruizione sui social media. Questi strumenti avranno un ruolo sempre più grande all'interno della definizione delle strategie editoriali delle imprese oltre che delle strategie di comunicazione.

²⁴ 77Agency è una società di consulenza specializzata in SEO, nuove tecnologie e nuovi media.

²⁵ 3Zero2TV è una società di produzione e service televisivo che collabora con imprese editoriali come The Walt Disney Company, Rai e Mediaset. Tra le produzioni più famose c'è il fortunato format Colorado Cafè trasmesso sulle reti Mediaset.

5.5. Limiti della ricerca e possibili sviluppi futuri

La frammentazione degli editori italiani e l'eterogeneità delle loro caratteristiche limita la possibilità di generalizzazione dei risultati ottenuti attraverso il lavoro di tesi, data la non completa copertura del mercato garantita dai casi di studio trattati. Le indicazioni raccolte hanno un valore normativo solo per le imprese che si configurano in maniera simile a quelle analizzate in fase di modellizzazione e di studio empirico.

Dai temi trattati durante lo studio sono emersi alcuni filoni di ricerca che possono essere indagati per una migliore comprensione delle dinamiche che guidano il rapporto tra imprese editoriali e social media.

Hanno assunto particolare rilevanza i temi relativi al:

- Rapporto tra l'utilizzo dei social media e l'indicizzazione dei contenuti all'interno degli algoritmi di page rank, con le relative conseguenze in termini di raggiungimento della target audience e di diffusione dei contenuti stessi.
- Ruolo dei social media all'interno del portafoglio di canali aziendali, con particolare attenzione all'aspetto promozionale della relazione tra le diverse tipologie di canale e alle conseguenze in termini di efficienza aziendale.

Più in generale, per una precisa identificazione del contributo dei social media alle performance aziendali sarà necessario un'architettura di metriche che possa garantire la copertura di tutte le variabili significative che concorrono alla generazione dei risultati d'impresa.

Ad oggi non è infatti possibile valutare quale sia il contributo di questi strumenti alla generazione di benefici intangibili quali la fidelizzazione della target audience e le attività di valorizzazione del brand.

Allo stesso tempo, dovranno essere monitorate le performance raggiunte dai progetti in essere per la trasformazione dei social media in fonti di ricavo per le imprese editoriali, nella consapevolezza che questi strumenti sono solo una componente di un contesto dinamico che non si è ancora stabilizzato. Sarà dunque necessario monitorarle contemporaneamente alle evoluzioni del modello di business nella sua interezza per valutare il loro contributo al suo interno.

6. Bibliografia e Sitografia

6.1. Bibliografia

Albarran A.B. 2002. *Media economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*, 2nd Edition. Iowa, Iowa State University Press/Ames.

Anderson, Chris. *The long tail*. Wired, Ottobre 2004.

Anderson CW (2010) Journalistic networks and the diffusion of local news: The brief, happy news life of the 'Francisville four'. *Political Communication* 27(3), 289-309.

Aral, Sinan. What Would Ashton Do—and Does It Matter?. *Harvard Business Review*, Maggio 2013

Berthon, Pierre R., et al. "Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy." *Business Horizons* 55.3 (2012): 261-271.

Boyd, Danah e Ellison, Nicole B. "Social network sites: Definition, history, and scholarship." *Journal of Computer-Mediated Communication* 13.1 (2007): 210-230.

Brynjolfsson, Erik, Yu Jeffrey Hu, and Duncan Simester. "Goodbye pareto principle, hello long tail: The effect of search costs on the concentration of product sales." *Management Science* 57.8 (2011): 1373-1386.

Chen, Yongmin. "Equilibrium product bundling." *Journal of Business* (1997): 85-103.

Chevalier, Judith A., and Dina Mayzlin. *The effect of word of mouth on sales: Online book reviews*. No. w10148. National Bureau of Economic Research, 2003.

Claypool, Mark, et al. "Combining content-based and collaborative filters in an online newspaper". *Proceedings of ACM SIGIR workshop on recommender systems*. Vol. 60. 1999.

Dasgupta P., and J. Stiglitz. 1980. "Industrial structure and the nature of Innovative Activity" *Economic Journal*, Vol. 80, p. 266–293

Deleersnyder, Barbara, et al. "How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and the Netherlands." *International Journal of Research in Marketing* 19.4 (2002): 337-348.

Downes L., and M. Chunka. 1998. *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*. Boston, Harvard Business School Press.

Downie, Leonard, and Michael Schudson. "The reconstruction of American journalism." *Columbia Journalism Review* 19 (2009): 2009.

Drulă, Georgeta. "The role of social media for media companies." *International Journal of Social and Humanistic Computing* 2.1 (2013): 6-30.

Dubini, Paola, and Elena Raviola. "Emerging business models in content industries." *Proceedings of the 8th International Conference on Arts & Cultural Management, Montreal*. 2005.

Evans P., and T. Wurster. 1997. "Strategy and the Economics of Information." *Harvard Business Review*, Vol. 2.

Gallaugh, John M., Pat Auger, and Anat BarNir. "Revenue streams and digital content providers: an empirical investigation." *Information & Management* 38.7 (2001): 473-485.

Garretson, Rob. "Future tense: The global CMO." *Retrieved September 29 (2008)*.

Gillmor, Dan. *We the media: Grassroots journalism by the people, for the people*. O'Reilly Media, 2008.

Goel, Sharad, et al. "Anatomy of the long tail: ordinary people with extraordinary tastes." *Proceedings of the third ACM international conference on Web search and data mining*. ACM, 2010.

Goldenberg, Jacob, et al. "The role of hubs in the adoption processes." *Journal of Marketing* 73.2 (2009).

Hanna, Richard, Andrew Rohm, and Victoria L. Crittenden. "We're all connected: The power of the social media ecosystem." *Business Horizons* 54.3 (2011): 265-273.

Hennig-Thurau, Thorsten, et al. "The impact of new media on customer relationships." *Journal of Service Research* 13.3 (2010): 311-330.

Henry, Neil. *American carnival: Journalism under siege in an age of new media*. University of California Press, 2007.

Kaplan, Andreas M., and Michael Haenlein. "The fairyland of Second Life: Virtual social worlds and how to use them." *Business Horizons* 52.6 (2009): 563-572.

Kaplan, Andreas M., and Michael Haenlein. "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media." *Business horizons* 53.1 (2010): 59-68.

Kaplan, Andreas M., and Michael Haenlein. "The early bird catches the news: Nine things you should know about micro-blogging." *Business Horizons* 54.2 (2011): 105-113.

Kaplan, Andreas M., and Michael Haenlein. "The Britney Spears universe: Social media and viral marketing at its best." *Business Horizons* 55.1 (2012): 27-31.

Kietzmann, Jan H., et al. "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media." *Business Horizons* 54.3 (2011): 241-251.

Lemley, Mark A. "Is the sky falling on the content industries." *J. on Telecomm. & High Tech. L.* 9 (2011): 125.

Levine, Rick, Christopher Locke, and Doc Searls. *The cluetrain manifesto*. Basic Books (AZ), 2009.

Levinthal D. 1997. "Adaptation on rugged landscapes", *Management Science*, Vol. 43

McGrath R., I.C. MacMillan and S. Venkataraman. 1994. "The Advantage Chain: Antecedents to Rents from Internal Corporate Ventures." *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, n° 5, p. 350–369.

Mersey, Rachel Davis. *Can Journalism be Saved?: Rediscovering America's Appetite for News*. Praeger Pub Text, 2010.

Mitchelstein E and Boczkowski PJ (2010) Online news consumption research: An assessment of past work and an agenda for the future. *New Media & Society* 12(7), 1085-1102.

Nelson R. 1995. "Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change", *Journal of Economic Literature* Vol. 33, p. 48–90

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley, 2010.

Parolini C. 1999. *The value net: A tool for competitive advantage*. Chinchester, John Wiley and Sons

Picard, Robert G. "Digitization and media business models." *Mapping digital media* (2011).

Prahalad C.K., and G. Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* Vol. 68, p. 79–91

Sashi, C. M. "Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media." *Management Decision* 50.2 (2012): 253-272.

Siles, Ignacio, and Pablo J. Boczkowski. "Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work." *New Media & Society* 14.8 (2012): 1375-1394.

Walmsley, A. "New media needs new PR." *Online*: [http://www.campaignlive.co.uk/news/985566/Andrew-Walmsley-Digital-New-media-needsnew-PR/\[09 December 2011\]](http://www.campaignlive.co.uk/news/985566/Andrew-Walmsley-Digital-New-media-needsnew-PR/[09%20December%202011]) (2010).

6.2. Articoli Web

Why You Should Be On Google Plus (Even Though No One Else Is)

<http://www.forbes.com/sites/dorieclark/2013/01/04/why-you-should-be-on-google-plus-even-though-no-one-else-is/>. Consultato il 10/05/2013.

How Media Companies Can Boost Ad Revenues

http://blogs.hbr.org/cs/2013/02/digital_may_be_the_future.html. Consultato il 15/06/2013.

It's Time to Cut Back on Social Media

http://blogs.hbr.org/cs/2013/01/why_2013_is_the_year_to_cut_ba.html. Consultato il 21/09/2013.

How Long Will You Be Willing to Tweet for Free? http://blogs.hbr.org/fox/2013/05/how-long-to-tweet-for-free.html?utm_source=Socialflow&utm_medium=Tweet&utm_campaign=Socialflow

Consultato il 21/09/2013

HOW SOCIAL MEDIA IMPACTS BRAND MARKETING

<http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2011/how-social-media-impacts-brand-marketing.html>

Consultato il 09/06/2013

Social Media as Modern Sorcery, http://blogs.hbr.org/cs/2013/02/social_media_as_sorcery.html

Consultato il 10/05/2013

Consumatori Convergenti: nuove esperienze mediali, nuova segmentazione

<http://www.convergenzamediale.com/atti-del-convegno-consumatori-convergentinuove-esperienze-mediali-nuova-segmentazione/#more-924> Consultato il 10/05/2013

TV gets social with second screen. [http://money.msn.com/saving-money-](http://money.msn.com/saving-money-tips/post.aspx?post=fc74de5e-1a74-4e94-9b50-556fa3da9346)

[tips/post.aspx?post=fc74de5e-1a74-4e94-9b50-556fa3da9346](http://money.msn.com/saving-money-tips/post.aspx?post=fc74de5e-1a74-4e94-9b50-556fa3da9346) Consultato il 25/07/2013

NEW STUDY CONFIRMS CORRELATION BETWEEN TWITTER AND TV RATINGS

<http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2013/new-study-confirms-correlation-between-twitter-and-tv-ratings.html> Consultato il 27/04/2013

Mail Online traffic dip fails to dent DMGT <http://www.ft.com/cms/s/0/e581f742-9549-11e2-a4fa-00144feabdc0.html#axzz2S5BP9cYR> Consultato il 27/04/2013

WHICH NEWSPAPER IS THE REAL SOCIAL MEDIA SUCCESS STORY?

<http://precisebrandinsight.wordpress.com/2012/10/24/which-newspaper-is-the-real-social-media-success-story/> Consultato il 05/01/2013

WHAT WE LEARNT ABOUT SOCIAL MEDIA IN 2012

<http://precisebrandinsight.wordpress.com/2012/12/19/what-we-learnt-about-social-media-in-2012/>

Consultato il 05/01/2013

Stream Social Q1 2013: Facebook Active Usage Booms <http://www.globalwebindex.net/Stream-Social> Consultato il 21/09/2013

Stop Listening to Your Customers

http://blogs.hbr.org/cs/2013/01/stop_listening_to_your_custome.html Consultato il 10/05/2013

Don't Listen to Customers — Observe Them

http://hbr.org/tip?date=050713&utm_campaign=Socialflow&utm_source=Socialflow&utm_medium=Tweet Consultato il 10/05/2013

BBC may charge Sky for content as retransmission fee row escalates

<http://www.guardian.co.uk/media/2013/may/22/bbc-sky-bskyb-retransmission-fees> Consultato il 25/05/2013

Why ESPN Is Worth \$40 Billion As The World's Most Valuable Media Property

<http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2012/11/09/why-espn-is-the-worlds-most-valuable-media-property-and-worth-40-billion/>, Consultato il 15/05/2013

ESPN: Everywhere Sports Profit Network <http://www.businessweek.com/articles/2012-08-30/espn-everywhere-sports-profit-network#p3>, Consultato il 15/05/2013

ESPN Powers Disney Earnings <http://www.adweek.com/news/television/espn-powers-disney-earnings-134038>, Consultato il 15/05/2013

ESPN adapts to tech first, then finalizes business model <http://www.prweekus.com/espn-adapts-to-tech-first-then-finalizes-business-model/article/268319/>, Consultato il 15/05/2013

Media tries too hard to keep up with Twitter, say PR pros.

<http://www.prweekus.com/pages/login.aspx?return=/media-tries-too-hard-to-keep-up-with-twitter-say-pr-pros/article/290413/&pagetypeid=28&articleid=290413&accesslevel=2&expireddays=0&accessAndP rice=0>, Consultato il 21/09/2013

6.3. Sitografia

3Zero2TV

www.3zero2tv.it

77Agency

www.77agency.com

AIE	www.aie.it
Ansa	www.ansa.it
Associated Press	www.ap.org
Audipress	www.audipress.it
Audiweb	www.audiweb.it
Blogmeter	www.blogmeter.it
Business Insider	www.businessinsider.com
Business Week	www.businessweek.com
Chili Video	www.chili-tv.it
Corriere della Sera	www.corriere.it
DeAbyDay	www.deabyday.it
Donna Moderna	www.donnamoderna.com
Editoriale Domus	www.edidomus.it
Edizioni B	www.edizionib.it
eMarketer	www.emarketer.com
ESPN	www.espn.com
Facebook	www.facebook.com
Fedoweb	www.fedoweb.it
Fieg	www.fieg.it
Financial Times	www.ft.com
Followgram	www.followgram.me
Forbes	www.forbes.com
Gambero Rosso	www.gamberorosso.it
Google	www.google.com
Google Plus	www.plus.google.com

Harvard Business Review	www.hbr.org
Huffington Post	www.huffingtonpost.com
IAB	www.iab.it
Il Sole 24 Ore	www.ilsole24ore.com
Io e il mio bambino	www.ioeilmiobambino.it
La Gazzetta dello Sport	www.gazzetta.it
La Repubblica	www.repubblica.it
La Stampa	www.lastampa.it
Libera.TV	www.libera.tv
MTV Italia	www.mtv.it
Netflix	www.netflix.com
Nielsen	www.nielsen.com
Pinterest	www.pinterest.com
Quattroruote	www.quattroruote.it
Qui mamme	www.quimamme.leiweb.it
Quotidiano Nazionale	www.quotidiano.net
Rai	www.rai.it
RCS	www.rcsmediagroup.it
Sfera Editore	www.sferaeditore.it
Sky Italia	www.sky.it
Slideshare	www.slideshare.net
Social baker	www.socialbakers.com
Social Guide	www.socialguide.com
The Boston Globe	www.bostonglobe.com
The New York Times	www.nytimes.com

The Walt Disney Company	www.disney.it
The Washington Post	www.washingtonpost.com
TiVoglioDigitale	www.tivogliodigitale.it
Tumblr	www.tumblr.com
Twitter	www.twitter.com
We Are Social	www.wearesocial.com