

I Servizi Convergenti

A cura di ITMedia Consulting per ANFoV

Il mercato digitale sta attraversando un periodo di profondi cambiamenti, resi possibili dalla pervasività e dal potenziamento della rete. Questo a sua volta ha generato una serie di fenomeni nuovi che hanno indotto a superare i tradizionali confini tra mercati delle comunicazioni, per guardare al complesso del mondo digitale nelle sue declinazioni: dispositivi e sistemi, software, servizi, contenuti.

La ricchezza di dispositivi e loro funzioni riempiono ogni aspetto della vita dei consumatori: telefonia, personal computing, televisione digitale, attività “social” e di gioco, individuali e condivisi sulla rete confondono le dimensioni privato-professionale. La dimensione sociale è ormai comune nelle modalità di comunicazione tra aziende, consumatori e Istituzioni.

Internet sta assumendo un ruolo crescente anche nella gestione delle informazioni, con l’affermazione del cloud computing, mentre la digitalizzazione dei contenuti fruiti da rete fissa e mobile, attraverso dispositivi sempre più performanti modifica le modalità di comunicazione, legate non più solo alla musica o alle news, ma anche alla pubblicità, all’editoria, all’istruzione.

Il risultato di tutto ciò è la crescente convergenza tra IT, TLC e media, settori che si sovrappongono sempre più relativamente all’offerta di prodotti e servizi.

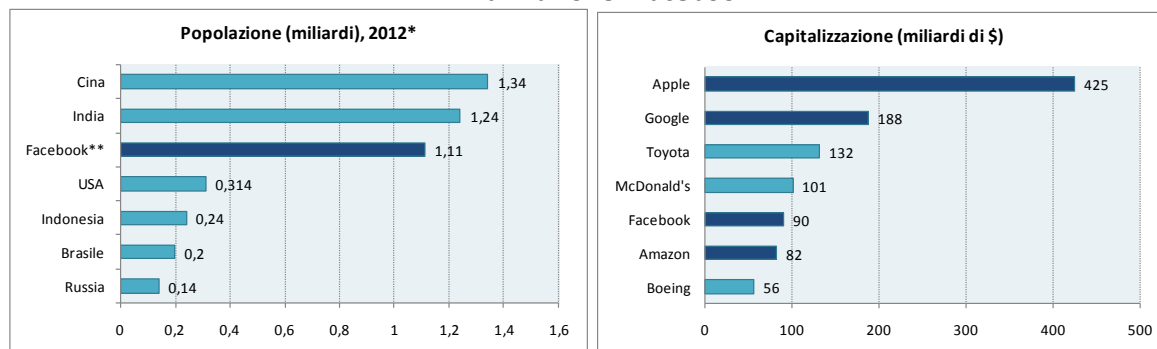
Internet, il mobile, l’economia dei social network stanno velocemente trasformando il mondo, spingendo verso nuovi orizzonti tecnologici e applicativi e generando nuove opportunità di crescita per quanti - paesi, settori economici, imprese - accolgono la sfida del cambiamento attraverso l’innovazione digitale. Anche in Italia la pressione dell’evoluzione tecnologica sta producendo effetti positivi sui segmenti più legati al web e al mobile.

Lo sviluppo dei contenuti digitali e della pubblicità online, del segmento software e nuove soluzioni ICT, della musica e dell’editoria online, il boom di smartphone, eReader e tablet e dei servizi innovativi a essi associati, dimostrano che questi segmenti non solo non risentono della crisi, ma sono già parte dell’economia italiana, crescendo mediamente del 7,5% (Rapporto Assinform 2013) e contribuendo a significative trasformazioni nei modelli di consumo e di business. Ma ciò sta avvenendo in un contesto nazionale ancora poco sensibile all’innovazione, il che spiega il ritardo con cui l’economia digitale si va affermando in Italia rispetto al resto del mondo.

Per meglio illustrare il ruolo dell’economia digitale a livello globale, può essere utile ricordare un’osservazione proposta dall’Economist nel febbraio 2012, che ha comparato situazioni e aziende tradizionali con quelle “digitali”: Facebook è il primo Paese Digitale secondo solo alla popolazione di Cina ed India; Apple è la prima società per capitalizzazione e tra le prime 7 aziende ben 4 appartengono al mondo digitale¹.

¹ The Economist online, 2 febbraio 2012

La “nazione” Facebook



*2012 o dato più recente disponibile.

** : marzo 2013

Fonte: elaborazione ITMedia Consulting su Economist, World Bank, OECD e dati aziendali

Anfov, nel proprio Manifesto dell'11 marzo 2013² identifica alcune tendenze, tecnologiche e di business, che stanno caratterizzando l'ecosistema digitale.

In primo luogo, la mobilità. Le vendite di smartphone hanno già superato quelle di PC desktop, e più recentemente anche quelle di notebook. La grande diffusione di dispositivi connettabili alla rete in mobilità consente agli utenti di effettuare tutte le attività cui sono abituati ovunque si trovino, e addirittura sta trasformando tale facoltà in necessità. La tendenza alla mobilità è ulteriormente sostenuta dal successo dei tablet e dalla diffusione dell'Internet delle cose.

Un ulteriore elemento di sviluppo è costituito dalle comunicazioni M2M, basate sull'interazione di diversi dispositivi volti all'automazione di processi e prodotti. Queste, e la naturale evoluzione del machine-to-machine to people sono suscettibili di modificare la gestione della quotidianità, dalla mobilità, agli aspetti sanitari, al consumo energetico o altro.

L'esigenza di mobilità sta determinando la crescita e lo sviluppo del mercato delle applicazioni mobili. Esse si specializzano per funzione e dispositivo, sono proposte su “store” e su “marketplace” e la loro diffusione è strettamente legata al tema della privacy, in quanto il loro utilizzo è condizionato alla condivisione dei dati personali dell'utente.

In aggiunta, si avrà un crescente utilizzo del video come mezzo evoluto di comunicazione business-to-business e business-to-consumer.

La diffusione dei dispositivi mobili rende possibile lo sviluppo dei portafogli e pagamenti mobili, grazie a nuove normative, alla diffusione delle tecnologie Near Field Communications NFC, ai “dongle”, i dispositivi che, semplicemente connessi al PC tramite una porta, consentono l'accesso immediato ad applicazioni protette o wireless, e a nuovi modi di fare acquisti in mobilità.

Un'altra tendenza del mondo convergente è l'impiego sempre più diffuso del social e il conseguente sempre più marcato coinvolgimento del consumatore/utente. L'ambito social è già molto esteso, abbraccia la produzione, il business, l'intrattenimento, i giochi. Social è sinonimo di condivisione e di capacità di influenzare. L'ulteriore implicazione della dimensione “social” è la centralità dell'utente, anche nella fase di ideazione dei prodotti e dei servizi.

I fenomeni sopra descritti sono strettamente correlati a quello dei big data, che creano nuove esigenze di storage, di gestione e di sicurezza dei dati; e la necessità di comprensione e analisi di grandi quantità di dati più o meno strutturati. È la conferma del consolidamento del cloud nelle sue diverse declinazioni e impieghi: pubblici, privati e ibridi.

² ANFoV, Manifesto 2013, Per essere pronti al cambiamento del Mercato Digitale, 11 marzo 2013.

La rete

L'ecosistema in cui operano le telcos è sempre più complesso. Gli operatori Tlc, che hanno fondato il proprio business sui tradizionali servizi voce e dati si trovano di fronte a modelli di consumo in continua evoluzione: il valore si sta spostando in altri livelli della catena del valore, se non addirittura in mercati assolutamente differenti, verso operatori estranei al tradizionale ecosistema Tlc.

L'attuale scenario è stato determinato da oltre dieci anni di deregolamentazione, che ha portato a una forte pressione competitiva tanto sui mercati a monte, quanto su quelli a valle, con il risultato di un impoverimento della componente tradizionale di servizio.

Dunque, i tradizionali modelli di business sono sotto pressione e vengono rimessi in discussione. Gli operatori testano nuove strategie provando a posizionarsi in livelli diversi della filiera e sperimentando nuovi modelli commerciali

Oggi, in particolare, l'avvento dell'era digitale, il cambiamento nella composizione dei ricavi, l'emergere di nuove opportunità rendono obsoleto il modello economico tradizionale.

Una delle prime sfide che gli operatori Tlc si trovano a dover affrontare è il declino dei ricavi nell'attività tradizionale, la telefonia fissa, a cui si affianca oggi la maturità della telefonia mobile. Un sfida forse più grande deriva poi dalla monetizzazione di nuovi servizi, come la banda larga mobile. Una quantità sempre maggiore di traffico dati viene generata su queste reti, attraverso internet key o smartphone, ma all'aumento del volume di traffico non corrisponde ancora una crescita comparabile dei ricavi. Ciononostante, gli operatori devono continuare a investire nelle infrastrutture di rete, per venire incontro a una domanda esplosiva

Un andamento così asimmetrico tra crescita dei consumi e aumento dei ricavi indica l'inadeguatezza dell'attuale modello di business a generare valore dai consumi. È il declino dei modelli di remunerazione basati su tariffe *flat* che consentono, appunto, consumi illimitati.

La crescente popolarità dell'internet mobile, insieme all'uso pervasivo dei social media sta modificando in maniera significativa i modelli di consumo tradizionali. Il successo di questi servizi *web-based* sta corrodendo i tradizionali flussi di ricavi delle telcos. Allo stesso tempo, i modelli di *pricing* utilizzati da queste ultime non sembrano garantire ritorni adeguati. E ancora, la creazione, da parte di alcuni siti social network, primo tra tutti Facebook, di veri e propri *walled garden* dotati di strumenti di comunicazione efficaci, riduce ulteriormente la capacità degli operatori Tlc di monetizzare i propri servizi

Fino all'adozione massiccia della telefonia mobile, il modello di business per gli operatori Tlc è rimasto immutato. Questo poggiava su due pilastri.

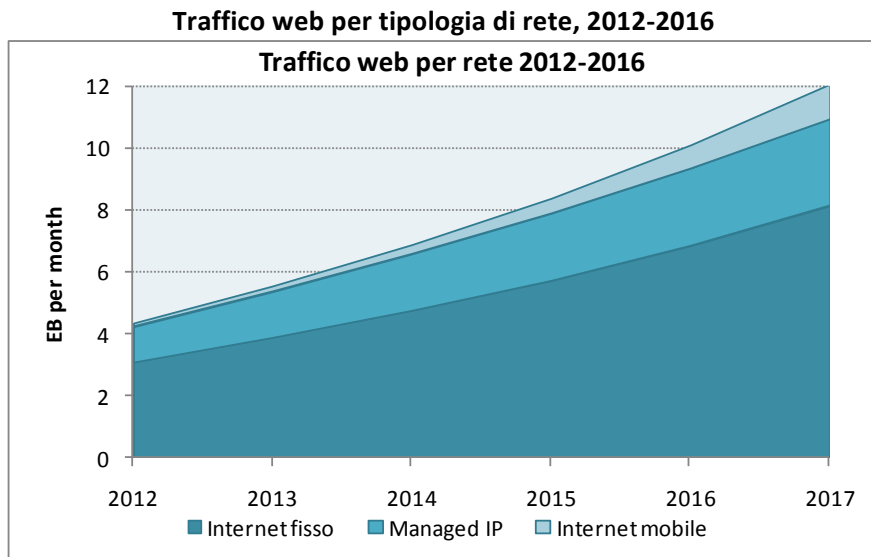
- L'integrazione verticale, in cui il proprietario della rete controlla i servizi ivi veicolati e remunera gli investimenti facendosi pagare per tali servizi.
- Un modello di ricavi tipicamente *one-sided market*, in cui l'operatore acquista attrezzature e contenuti da fornitori a monte, li integra nelle proprie operazioni e li fa pagare come servizi all'utente finale nel mercato a valle. Il mercato a monte rappresenta i costi, quello a valle i ricavi.

La crescente possibilità di accedere a internet da parte dei consumatori a partire dagli anni '90 ha messo in crisi questi pilastri. Gli utenti possono ora acquistare servizi e contenuti indipendentemente dall'operatore di rete che li veicola, in una struttura di mercato che diventata orizzontale. Inoltre, internet è un tipico mercato a due versanti (*two-sided market*³): tipicamente gli operatori in questo

³ Rochet e Tirole (2005) definiscono mercato a due versanti quello in cui una piattaforma è in grado di influenzare il volume delle transazioni imponendo un prezzo a un versante del mercato, che in tal modo

mercato offrono servizi e contenuti gratuitamente o a un prezzo molto basso agli utenti, e ottengono ricavi dalla pubblicità, dal versante a monte.

La nuova domanda di accesso a internet ha, al contempo, enfatizzato l'importanza dell'infrastruttura di rete, e in particolare delle comunicazioni mobili. In questo contesto le telcos hanno reagito con una strategia concentrata allo sviluppo di servizi e applicazioni innovativi, come la banda larga mobile, l'IPTV e la web TV, la domotica ..., per bilanciare gli effetti della concorrenza e la pressione sui prezzi dei servizi tradizionali.



Fonte: elaborazioni ITMedia Consulting su Cisco

Secondo le previsioni più accreditate, nei prossimi cinque anni il traffico web complessivo triplicherà, e sulle sole reti mobili crescerà addirittura di 13 volte.

Per gestire la crescita del traffico legata a queste nuove attività, e compensare la parallela riduzione dei ricavi dei servizi voce, le telcos hanno iniziato a aggregare pacchetti di servizi diversi, combinando voce, video e dati. In particolare molti operatori Tlc hanno iniziato ad affacciarsi sul mercato della distribuzione di contenuti video e televisivi con servizi IPTV. Questi sono offerti all'interno di strategie *triple play*, e la componente video viene distribuita sulla rete in cavo o in fibra sia in modalità lineare, come ritrasmissione di canali televisivi, sia in modalità non lineare, con offerte di video on demand (VOD) in qualità televisiva su un apparecchio TV.

A supporto delle strategie di *bundling* dei servizi, e grazie al progressivo potenziamento delle reti a banda larga, gli operatori Tlc hanno continuato a introdurre nuovi servizi e caratteristiche. Sono stati introdotti i *personal video recorder* (PVR) e contenuti a richiesta (VOD). La capacità di banda disponibile ha permesso l'introduzione dell'alta definizione. Un altro sviluppo è la *TV everywhere*, che, identificando l'utente come abbonato, permette di fruire di contenuti compresi nell'abbonamento su più dispositivi, o attraverso più siti internet "over the top".

Tuttavia, con alcune eccezioni, es. Francia, Portogallo, Belgio, anche il modello *triple play* sembra aver terminato la sua parabola, e le tensioni tra modello Tlc e modello internet sono ormai evidenti. La minore capacità delle telcos nell'acquisizione, impacchettamento e promozione dei contenuti rispetto agli operatori attivi da tempo nel settore (broadcaster, operatori pay TV...) da un lato e la

sussidia l'altro versante, riducendo il prezzo che quest'ultimo deve pagare per i servizi della piattaforma. Rochet, Tirole, *Two-Sided Markets: A Progress Report*, 2005."

rapida innovazione nelle modalità di aggregazione dei contenuti sul Web portata dagli OTT dall'altro minano i tentativi degli operatori Tlc di trasformarsi in media company.

I servizi convergenti

Lo scenario competitivo nel mercato digitale sta evolvendo a seguito della convergenza in atto tra settori un tempo distinti: telecomunicazioni, media ed elettronica di consumo. Questo fenomeno sta provocando una concorrenza "laterale", che estende le dinamiche concorrenziali nei mercati convergenti e ai rispettivi operatori. Un importante elemento nell'evoluzione dello scenario competitivo è quello degli operatori cosiddetti *over the top*, caratterizzati dalla capacità di competere su diversi mercati in maniera trasversale.

In realtà, fino all'esplosione degli ultimi anni, per molto tempo telcos e operatori *over the top* hanno avuto un rapporto simbiotico: è innegabile che il fenomeno abbia generato anche esternalità positive per gli operatori Tlc, perché ha avuto un ruolo determinante nella crescita della penetrazione della banda larga.

Internet è a tutti gli effetti un prodotto di rete e, in quanto tale, genera un'enorme varietà di esternalità dirette e indirette. L'esternalità diretta più importante risiede nel fatto che il valore dell'infrastruttura cresce per l'utente finale all'aumentare del numero di persone che essa permette di raggiungere. A sua volta, l'elevato e crescente numero di soggetti connessi alla rete rappresenta un fattore di traino per gli attori *over the top* - OTT, cioè tutti quei servizi che sono forniti sulla rete Internet da soggetti terzi e indipendenti dai provider di connettività. Questi sono incentivati a produrre una varietà di servizi e a sperimentare modelli di business remunerativi, siano tali servizi di natura "relazionale", come i social network (Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube) o portali di e-commerce (e-Bay), oppure informativi o dedicati all'intrattenimento, come gli aggregatori di contenuti audiovisivi (Hulu, Netflix), o motori di ricerca (Google, Virgilio, Yahoo!).

La definizione e il perimetro dei servizi convergenti non è univoca, e varia in funzione della prospettiva che si adotta. La definizione *over the top* viene inizialmente utilizzata in riferimento ai servizi video, con l'avvento, nel 2008, di Hulu e Netflix. In quel periodo operatori come Comcast e At&t stavano realizzando propri servizi di video on demand, che dovettero subito affrontare la concorrenza di questi nuovi attori, che offrivano i propri servizi "sopra le rete" dell'internet service provider, senza però che quest'ultimo ne ricavasse alcun profitto.

Da allora la definizione è stata estesa a numerosi altri servizi, a cominciare da quelli di messaggistica nati in ambiente mobile come alternativa gratuita agli SMS, fino a includere i social network, i siti di microblogging e la VoIP

In generale quando si parla di servizi OTT si tratta di servizi veicolati sul web, in competizione con altri disponibili su piattaforme tradizionali, e che grazie alle caratteristiche della rete si arricchiscono di nuove possibilità, funzioni, modalità di fruizione.

Una classificazione possibile si fonda sulla funzione svolta da tali servizi, anche se spesso vi sono ampie aree di sovrapposizione. In questa sede utilizzeremo la classificazione adottata da Agcom⁴

⁴ AGCOM, "I servizi e le piattaforme applicative per le comunicazioni interpersonali e i media digitali, rapporto nell'ambito del progetto "Servizi e contenuti per le reti di nuova generazione (SCREEN)", pubblicato il 30 aprile 2013.

Servizi convergenti

Comunicazioni interpersonali digitali	
Voip Instant messaging	Social network
Media audiovisivi digitali*	
Iptv e cable tv Internet tv e webtv Online video aggregators	Over the top television e connected tv Radio
Editoria digitale	
Digital newsmaking	E-publishing
Nuove forme di intrattenimento e comunicazione	
Digital entertainment Nuove forme di serialità crossmediale Social tv Second screen devices	Immersive gaming Online gambling Formati tridimensionali (3D)

* La classificazione di Agcom include in questa categoria anche Personal video recording, connected TV e video on demand, che non sono stati qui considerati in quanto i primi fanno riferimento a profili hardware, mentre il VOD è un servizio che si ritrova anche nelle altre forme di media audiovisivi digitali.

Fonte: Agcom

Accanto a questi si potrebbero individuare altre categorie, quali e-commerce, aggregatori, motori di ricerca, portali e file sharing (hosting). Del resto, il mercato dei servizi convergenti si caratterizza per un elevato grado di complessità ed è anche uno dei segmenti più innovativi e creativi della catena del valore di Internet, in cui gli operatori sperimentano costantemente nuovi modelli di business per massimizzare la monetizzazione dei loro servizi.

Un'altra importante categoria comprende i servizi al cittadino, comunemente indicati come e-Government. In questi casi la Pubblica Amministrazione gestisce piattaforme elettroniche su cui fornisce servizi ai cittadini e alle imprese nell'ottica di una maggiore efficienza, ma anche per il superamento del *digital divide*. Sono tali anche i servizi di e-Health, e-Learning, e-Procurement (quest'ultimo rivolto alle imprese)..., che offrono agli utenti la possibilità di interagire online con la PA tramite cruscotti digitali.

Primi 10 servizi web per traffico generato (utenti)

Ranking	Mondo		Italia	
	Nome	Tipo di servizio	Nome	Tipo di servizio
1.	Facebook	Social network	Google.it	Motore di ricerca
2.	Google	Motore di ricerca	Facebook	Social network
3.	YouTube	Video aggregator	YouTube	Video aggregator
4	Yahoo!	Portale	Google.com	Motore di ricerca
5.	Baidu	Motore di ricerca	Amazon	Market Place
6.	Amazon	Marketplace	Libero	Portale
7.	Wikipedia	Informazione	Yahoo!	Portale
8.	Windows live	Motore di ricerca	Wikipedia	Informazione
9.	QQ COM	Portale	Windows Live	Motore di ricerca
10.	Taobao	Market Place	Ebay	Market Place

Fonte: elaborazioni ITMedia Consulting su dati Alexa

Comunicazioni interpersonali digitali

- *VoIP (Voice Over Internet Protocol)*: la possibilità di far viaggiare la voce, convertita in segnale digitale, attraverso la rete
- *Instant messaging*: scambio sincronico e bidirezionale di messaggi testuali tra due o più utenti connessi in rete
- *Social network*: ambienti sociali su protocollo IP in cui individui e gruppi presentano se stessi, condividono contenuti multimediali, intrecciano relazioni sociali.

Le telco, che hanno per anni dominato il mercato delle telecomunicazioni, mettendo a regime il proprio ruolo di gestori e operatori di rete, oggi devono fare i conti con la competitiva presenza di operatori digitali che offrono, tendenzialmente in forma gratuita, servizi online per le *Comunicazioni interpersonali* (il VoIP e l'*instant messaging*) comparabili nelle funzioni e nella performance e con l'emergere di nuove forme di comunicazione relazionale (i social network) che ridefiniscono profondamente lo scenario complessivo⁵.

I servizi inclusi in questa categoria hanno lo scopo di facilitare la comunicazione, la partecipazione e la condivisione di varie forme di contenuti/informazioni. Può trattarsi di blog, micro-blog, wiki, piattaforme di social network. Tra gli attori più rilevanti si trovano Facebook, Twitter, LinkedIn, Wikipedia, Flickr e molti altri.

Se da un lato questi servizi si pongono in competizione con altri tradizionalmente distribuiti sulle reti di comunicazioni elettroniche, alcune loro caratteristiche li rendono persino più interessanti rispetto a questi. I punti di forza di questi servizi sono la partecipazione, l'apertura, le conversazioni, il concetto di comunità e i contatti. Fanno leva sulla creazione e sull'innovazione aperta, e il loro obiettivo oscilla tra le pubbliche relazioni e il marketing. MySpace è un esempio estremo delle opportunità offerte dalla pubblicità su Internet. My Space è una vetrina per gli artisti, che approfittano del Web per farsi conoscere e raccogliere una comunità di fan. Ma il servizio contiene anche pagine pubblicitarie per diversi prodotti.

Media audiovisivi digitali

- *Iptv e cable tv*: il segnale televisivo viene distribuito agli utenti via IP e decodificato tramite un set top box
- *Internet tv e web tv*: modalità di distribuzione digitale via internet di contenuti TV non originali (internet TV) o specificatamente pensati per il web (web TV), gratuita e senza bisogno di set top box
- *Online video aggregator*: siti che raccolgono, organizzano e mettono a disposizione degli utenti contenuti audiovisivi provenienti da diverse fonti
- *Over the top television*: piattaforme che aggregano contenuti audiovisivi per la loro distribuzione in rete, neutrali rispetto al terminale e terzi rispetto a broadcaster e gestori dei servizi IP. I contenuti sono professionali, spesso non prodotti per un pubblico online, ma realizzati per un passaggio televisivo o cinematografico e poi rivalorizzati in rete
- *Radio*: diffusione di contenuti audio – palinsesti radiofonici o contenuti a richiesta, podcast o tracce musicali, in rete

Così come capita alle telcos rispetto ai nuovi servizi di comunicazione, anche i broadcaster, protagonisti del tradizionale mercato settore radiotelevisivo, oggi si trovano a dover affrontare la competizione di nuovi e vecchi operatori nell'ambito dell'offerta di contenuti digitali: le stesse telcos, produttori di hardware e operatori *over the top web native*.

⁵ Ibidem.

D'altra parte gli operatori TLC hanno incontrato grandi difficoltà nel proporsi in qualità di fornitori o aggregatori di contenuti audiovisivi rispetto agli operatori classici del settore. Il fenomeno della convergenza e l'affermazione di alcuni grandi soggetti in grado di muoversi agevolmente sulla rete e caratterizzati dalla capacità di competere su diversi mercati in maniera trasversale hanno innalzato il livello della competizione sia nei confronti del mercato audiovisivo sia relativamente all'offerta di servizi.

Il mercato dei media tradizionali continua ad essere dominato da operatori integrati verticalmente, che detengono i diritti e controllano la distribuzione off-line. Questi però si scontrano con la crescente importanza del Web come piattaforma di distribuzione e soprattutto come aggregatore (non sempre legale) di contenuti. Sul fronte dei servizi, gli operatori "sopra la rete" hanno saputo sfruttare la possibilità di fornire servizi senza disporre di infrastrutture di rete e il vantaggio della scala globale: illimitatezza del raggio d'azione, possibilità di scegliere la localizzazione con la regolamentazione e tassazione più conveniente, grandi numeri di utenti non paganti che fruttano proventi da pubblicità on line.

La diffusione impetuosa di tablet e smartphone di ultima generazione ha avuto una ricaduta positiva sui nuovi media. Infatti, mentre sul Web tradizionale le formule free rimangono ancora indiscusse, sui device mobili i contenuti a pagamento trovano una collocazione che risulta accettata e premiata dall'utente finale. Il fermento sul fronte delle piattaforme che offrono accesso ai contenuti on-demand via IP, e che svincolano l'utente dalle rigidità dei palinsesti lineari, è stato un altro segnale delle trasformazioni in atto.

Anche i broadcaster tradizionali, all'idea di fidelizzare ed espandere l'audience, hanno infatti iniziato ad affiancare all'offerta di canali lineari quella di servizi di video on-demand dei palinsesti già andati in onda.

Editoria digitale

- *Digital newsmaking*: produzione di informazione diffusa sul web, in vari modi: redazioni web di quotidiani, *citizen journalism*, aggregazione delle informazioni via servizi diversi (social network, motori di ricerca, blog...)
- *E-publishing*: pubblicazione di testi in formato digitale: pubblicazioni professionali e *self publishing*.

La produzione digitale di informazione sta progressivamente sostituendo la produzione cartacea, anche sostenuta dalla grande diffusione di terminali di nuova generazione, tablet e smartphone, che consentono la fruizione dei contenuti in mobilità.

Internet ha contribuito in maniera significativa ad allargare il pubblico dei lettori. Il numero di utenti di siti web di quotidiani è in crescita, così come il mercato degli *e-book*. In Italia, i siti dei due maggiori quotidiani, Repubblica e Corriere della Sera, sono tra i primi 20 più visitati⁶. L'area della lettura si allarga poi ulteriormente se si considera che molti utenti web all'informazione eludendo i siti web delle testate giornalistiche, attraverso l'iscrizione ad aggregatori sociali di notizie o attraverso lo scambio e la condivisione delle stesse tramite *social network*. L'importanza dell'editoria digitale e del newsmaking in particolare è stata recentemente confermata dall'acquisto, da parte di YouTube, del portale di microblogging Tumblr per oltre un miliardo di dollari.

Nuove forme di intrattenimento e comunicazione

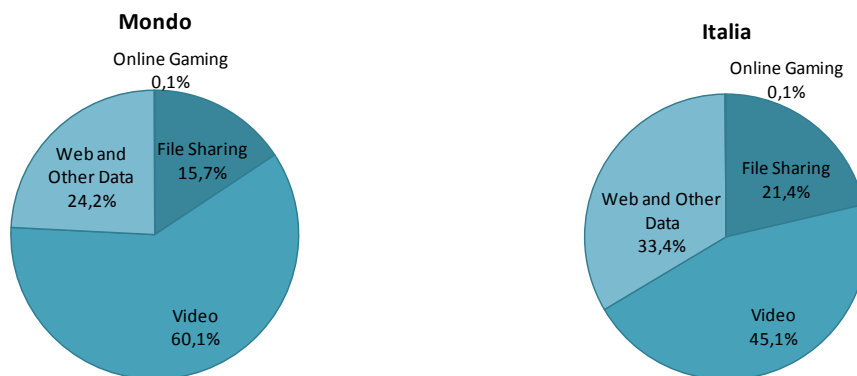
- *Digital entertainments*: identifica la tendenza dell'intrattenimento a contaminare ogni altro tipo di contenuto o servizio, utilizzandone dinamiche, linguaggi, format

⁶ Alexa.com, giugno 2013.

- *Nuove forme di serialità cross mediale*: prodotti caratterizzati da modelli narrativi ricorrenti
- *Second screen devices*: la fruizione di contenuti multimediali su più dispositivi, tra cui mobile o tablet, oltre a uno schermo principale
- *Social tv*: integrazione tra televisione e social network, con un attivo coinvolgimento degli spettatori, che usano i social network per interagire con i programmi televisivi
- *Immersive gaming*: giochi online, anche multiplayer (dimensione partecipativa), caratterizzati dall'immersività delle pratiche di fruizione (*mobile gaming, social gaming*) e/o simulazione della realtà
- *Online gambling*: gioco d'azzardo online⁷
- *Formati tridimensionali*: contenuti caratterizzati da una rappresentazione tridimensionale del contesto

Questa categoria in realtà comprende fenomeni in atto nel mondo delle comunicazioni digitali che tagliano trasversalmente le tre precedenti. Qui Agcom include i nuovi formati che nascono a seguito del diffondersi dei comportamenti degli utenti, che generano domanda per servizi innovativi e di non facile classificazione. È infatti la contaminazione dei generi a caratterizzare questo macro-gruppo, favorita dalle logiche partecipate e convergenti tipiche dell'ecosistema digitale. Dunque ecco comparire modalità di fruizione sociali e multidevice dei contenuti, e di conseguenza, linguaggi cross mediali e esperienze di fruizione molto coinvolgenti, come il 3D, in grado di assecondare il desiderio di consumo ubiquo. Spesso si tratta di formati sperimentali, in cui il confine tra professionale e amatoriale è sempre più labile. Sicuramente l'intrattenimento è il formato più significativo dell'economia del web, in grado di attirare le maggiori risorse e principale responsabile dell'impressionante crescita del traffico sulle reti.

Traffico Internet per applicazione, 2012 (PB)



Fonte: elaborazioni ITMedia Consulting su Cisco

I modelli di business⁸

Rispetto agli attori della filiera Tlc, il cui ruolo è funzionale allo sviluppo di reti e alla fornitura di servizi di telecomunicazione ad utenti finali, gli attori esterni della filiera sono diversi per modello di business, geografia, competenze, tipologia di investimenti ed economie di scala e scopo

⁷ In Italia il gioco d'azzardo è stato in parte liberalizzato a partire dal 2000, ma resta fortemente regolato, e i soggetti che forniscono questi servizi devono essere autorizzati dallo Stato. Il gioco d'azzardo si distingue dal gioco di abilità, in cui il risultato dipende, in misura prevalente rispetto all'elemento aleatorio, dall'abilità dei giocatori.

⁸ Le seguenti distinzioni sono tratte da lezioni al Master of Science in Analytics della North Carolina State University, luglio 2010.

In generale, quasi tutti i loro modelli includono almeno un elemento di gratuità. Dalle offerte free, supportate con la pubblicità (es. YouTube), si passa a modelli “freemium” (versione base gratis e versione avanzata a pagamento, come accade per LinkedIn o per molti software), fino a logiche di “baratto” (distribuzione gratuita di un bene in cambio di promozione da parte dell’utente, sempre più spesso attraverso l’utilizzo delle sue piattaforme social). È inoltre frequente, tra chi offre servizi online a pagamento, la prassi di inserire nei suoi modelli di business una prova free del servizio con finalità di promozione. Infine, resta ancora molto diffuso in rete il modello del dono, adottato dagli sviluppatori di software open source o da Wikipedia, ma esso non può essere considerato a tutti gli effetti un modello commerciale, dal momento che le finalità di chi partecipa a queste forme di sviluppo e condivisione della conoscenza non sono il profitto diretto.

Spesso poi uno stesso servizio può adottare più di un modello di business, anche in combinazione tra loro, sicché i modelli adottati dai fornitori di servizi convergenti si collocano lungo un continuum che va dalla fornitura completamente gratuita del servizio per l’utente finale, come nel caso di Wikipedia, a servizi free finanziati da pubblicità, fino ad offerte completamente a pagamento.

Tutti i modelli osservati hanno però alcune caratteristiche comuni, che discendono dalle particolari caratteristiche dell’ecosistema in cui vengono attuati: sono infatti in grado di catturare le cosiddette “code lunghe”⁹ e di generare effetti di rete, abilitando terze parti e favorendo partnership.

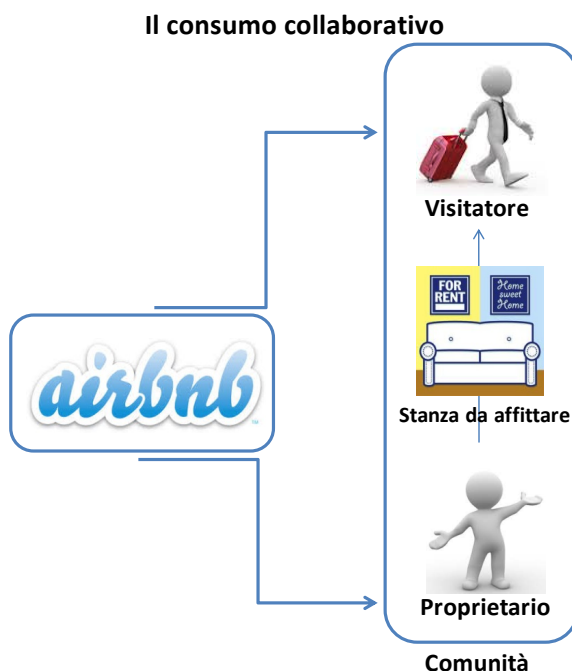
Dono

Come anticipato il modello del dono non può essere propriamente considerato un modello commerciale, ma è comunque rilevante, perché si fonda sulla condivisione di risorse e di conoscenze, che contribuisce alla diffusione e allo sviluppo degli stessi servizi della convergenza. Il caso tipico, infatti, è quello del *Money for Good*: donazioni spontanee in cambio dell’utilizzo di un servizio, è spesso utilizzato per sostenere lo sviluppo di software e applicazioni messe a disposizione gratuitamente dal creatore, es. Mozilla. Sovente si tratta poi di software open source, cioè sviluppati collaborativamente da una comunità di programmatori, o di open content, vale a dire contenuti pubblicamente accessibili sviluppati da una comunità di “contributori” che lavorano su basi volontarie, es. Wikipedia.

Altra cosa è il *crowdsourcing*: in questo caso si tratta dello sforzo collettivo di più individui che fanno rete per raccogliere fondi a sostegno di altri soggetti e iniziative.

Vi è poi il consumo collaborativo, modello basato sulla condivisione, in cui il consumo di una risorsa è fatto collettivamente, massimizzandone l’efficienza. Questo è spesso associato ad altre forme di finanziamento, come commissioni sulle transazioni facilitate o la vendita di spazi pubblicitari. Aibnb.com è un esempio di applicazione di questo modello: il servizio offre una piattaforma di incontro, che connette individui che affittano stanze/abitazioni l’un l’altro. A fine 2012, Airbnb offriva oltre 250 000 strutture in 30 000 città di 192 paesi.

⁹ In statistica l’espressione coda lunga, *long tail*, fa riferimento alle classi di una distribuzione lontane dalla parte centrale della stessa. L’espressione è stata per la prima volta associata all’economia del web nell’articolo “*The Long Tail*” di Chris Anderson pubblicato nell’ottobre 2004 su Wired Magazine, per indicare come gli eventi poco frequenti o di bassa ampiezza (la coda lunga), possono cumulativamente superare in numero o in importanza la porzione iniziale della curva, di modo che presi tutti insieme rappresentano la maggioranza.

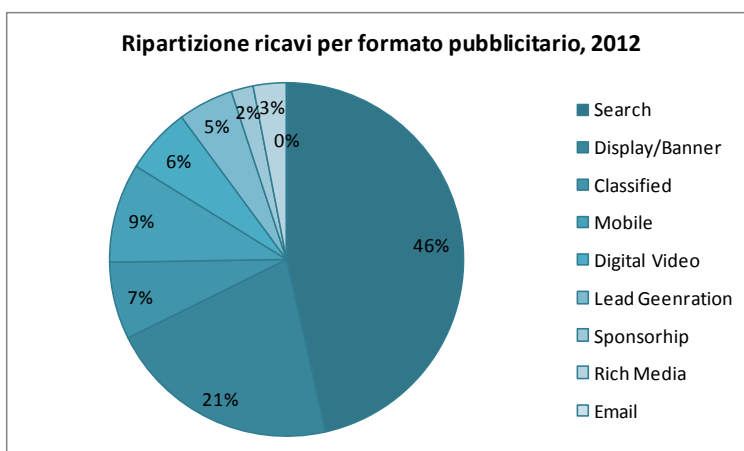


Fonte: elaborazioni ITMedia Consulting

Modelli ad based

Il modello *free ad-based* è tra i modelli di business più diffusi tra i fornitori di servizi convergenti. Esso deriva dai mercati dei media tradizionali e fa leva sulle potenzialità dei mercati a due versanti (*two-sided market*), offrendo agli utenti finali un servizio gratuito, in cambio della loro attenzione, che viene “venduta” alle aziende inserzioniste, finanziatrici ultime del servizio.

Tuttavia, a differenza di quanto avviene per i media tradizionali, la pubblicità online permette una profilazione molto più precisa dell’utente, che può così venire raggiunto puntualmente sulla base di specifiche caratteristiche. La pubblicità online è mercato in forte espansione in tutti i paesi industrializzati, anche in contro tendenza rispetto alle forme classiche di advertising. Secondo IAB, Internet Advertising Bureau, nel 2012 la pubblicità online ha raggiunto \$36.6 miliardi a livello mondiale, +15% rispetto al 2011¹⁰, in un momento di generale stagnazione per la pubblicità sui media tradizionali.



Fonte: elaborazioni ITMedia Consulting su IAB

¹⁰ IAB internet advertising revenue report, 2012 full year results, April 2013

La grande dinamicità dell'ecosistema ha fatto sì che i modelli pubblicitari online siano molto articolati, andando oltre le semplici strategie di targettizzazione, e permettendo forme di social advertising o hypertargeting, cioè pubblicità mirate sulla base delle interazioni dei movimenti e delle relazioni che gli utenti sviluppano all'interno del loro sistema di media sociali.

Formati pubblicitari nei servizi convergenti

Display	L'inserzionista paga affinché un'azienda online dia spazio sulle proprie pagine a un banner o un logo statico o linkabile.
Sponsorship	L'inserzionista paga per un contenuto/esperienza personalizzata, che può includere o meno elementi pubblicitari quali display, logo, pre-roll video. Si articola in diverse categorie: <ul style="list-style-type: none"> • Spotlight: pagine costruite ad hoc che incorporano il marchio dell'inserzionista e ospitano un insieme di contenuti tematici • Advergaming, può essere l'acquisto di unità pubblicitarie che circondano un gioco o un link sponsorizzato che crea un'esperienza di gioco legata al marchio • Content & Section Sponsorship: l'inserzionista sponsorizza esclusivamente una specifica sezione di un sito o email, di norma ri-formattati secondo la grafica che rimanda al marchio dell'inserzionista • Sweepstakes & Contests: spaziano dalle lotterie sponsorizzate a concorsi completamente collegati a un marchio
Email	Banner pubblicitari, link o sponsorizzazioni che compaiono in newsletter, campagne di marketing e altre forme di comunicazione inviate via email.
Search	Compenso pagato dall'inserzionista ad un'azienda online per elencare e/o linkare il proprio nome a dominio collegato a una specifica chiave di ricerca – parola o frase. Si articola in diverse categorie: <ul style="list-style-type: none"> • Paid listing – pagamento per i click su link testuali che compaiono in cima o di lato ai risultati di ricerca per specifiche parole chiave. Più alto il pagamento, più elevate la posizione dell'inserzionista. • Contextual search – pagamento per i click su link testuali che compaiono in un articolo basato sul contesto del contenuto, invece di una chiave di ricerca inserita dall'utente. Il pagamento avviene solo quando si clicca sul link. • Paid inclusion – pagamento per garantire l'indicizzazione dell'URL dell'inserzionista in un motore di ricerca. • Ottimizzazione – pagamento per ottimizzare un sito e migliorarne il posizionamento tra i risultati nei motori di ricerca.
Lead Generation	Compenso pagato dall'inserzionista ad un'azienda online che fanno riferimento a potenziali clienti di alto profilo (es. Venditori di automobile che pagano per ricevere gli esiti di un questionario mirato svolto online) o forniscono informazioni sui clienti (demografia, contatto, comportamento), quando questi abbiano accettato di essere contattati per ragioni commerciali. Questi processi sono valutati in base alle performance.
Classified e Auction	Compenso pagato dall'inserzionista ad un'azienda online per elencare specifici prodotti o servizi (es. Annunci di lavoro, offerte immobiliari, quotazioni automobilistiche, annuaristica).
Rich Media	Formati pubblicitari online che fanno uso di audio, video, animazioni e tecnologia e con cui l'utente può interagire, ad esempio scorrendo o cliccando il contenuto pubblicitario viene aperta una descrizione multimediale di un prodotto, con animazione, video, simulazioni. <ul style="list-style-type: none"> • Interstitial è una pagina pubblicitaria che compare nella transizione tra due pagine di contenuti. Può essere declinata in: <ul style="list-style-type: none"> • Splash screen – pagina preliminare, che precede la homepage di un sito. Dopo un breve lasso di tempo lascia spazio alla home. • Pop-up e pop-under – pubblicità che compare in una finestra distinta che viene caricata automaticamente su una finestra di contenuti, senza che vi sia associazione con banner. • Daughter windows – pubblicità che compare in una finestra distinta in associazione con un banner. • Superstitial – rispetto agli interstitial sono di maggior qualità e compaiono istantaneamente
Digital Video Advertising	Pubblicità che compare prima, durante o dopo un contenuto video digitale in software di lettura video (es. pre-roll, mid-roll, post-roll video ads). Comprende la pubblicità televisiva online e può comparire in contenuti in streaming e in contenuti scaricabili. Le pubblicità che includono video presenti su una pagina – ma non contenute nel software di lettura video – sono considerate come Rich Media. Video Overlays: piccola pubblicità che compaiono in sovrapposizione rispetto a un contenuto video

	digitale. Possono essere display, video, rich media, testo o altro formato, ma sono contenute nel software di lettura video.
Mobile Advertising	Pubblicità costruita per e distribuita via dispositivi mobili (es. smartphones, tablet). Tipicamente ha la forma di pubblicità display statica o rich media, o anche testo, search, spot audio/video e generalmente appare in siti web ottimizzati per mobile, app, SMS, MMS o tra i risultati su motori di ricerca mobili.

Fonte: elaborazioni da IAB

Recentemente si è sviluppato un nuovo formato pubblicitario, che rende molto più evanescenti le tradizionali distinzioni tra pubblicità e intrattenimento: il *branded content* è di fatto la fusione dei due contenuti in un solo prodotto, pensato per essere distribuito come contenuto di intrattenimento ma con la forte presenza di un marchio. Rispetto ad altre forme di contenuti, il *branded content* è interamente finanziato da un marchio, e aggiunge un valore a quest'ultimo integrandolo in un prodotto editoriale. Il fenomeno non è noto solo online, ma viene utilizzato anche per eventi live e canali televisivi lineari. Diversamente dalla pubblicità, questo formato si caratterizza per una propria autonomia editoriale (*storytelling*) e per l'assenza di *claim* commerciali all'interno del contenuto o in associazione sistematica con la sua visualizzazione: il *branded content* realizza un contenuto autonomo in cui il marchio è protagonista, ma in uno scenario più ampio.

Tra le declinazioni più comuni del *branded content*:

- **Branded channel:** un canale – lineare o online, che diffonde video a support di un marchio
- **Branded eBooks:** una pubblicazione in forma elettronica, costituita da testo, immagini o entrambi, che può essere fruita da computer o altri dispositivi analoghi
- **Branded webisodes:** video diffuse online, dunque pensati e costruiti per l'utente web, di norma di lunghezza limitata
- **Branded games:** il marchio può essere integrato via *product placement*, o può avere una speciale prominenza all'interno della trama, o essere pienamente integrato nel gioco
- **Branded events:** l'evento si svolge in un mondo creato dal marchio

Strettamente connesso ai modelli di business finanziati dalla pubblicità è il modello dell'*infomediary*, che comprende aziende specializzate nella vendita e studio dei dati dei consumatori raccolti in rete. I dati così venduti sono utilizzati per realizzare campagne pubblicitarie altamente personalizzate su altri servizi, forniti gratuitamente agli utenti, ma contenenti messaggi, proposte commerciali ed altro, mirate al profilo di consumo nel quale l'utente è stato classificato. Altri servizi raccolgono recensioni degli utenti su prodotti e produttori, e vengono utilizzate dai consumatori al momento di valutare un acquisto, es. Tripadvisor. Questi servizi non mettono in vendita tali recensioni, ma, anch'esse agiscono come intermediari dell'informazione, assistendo acquirenti e venditori nel capire un dato mercato.

Un modello particolare è poi quello dell'*affiliazione*: l'operatore che ricorre a questo sistema garantisce opportunità di acquisto o visibilità ai siti partner. Questi ultimi ospitano sulle loro pagine un punto di accesso che porta al sito principale.

Le declinazioni comprendono la vendita di banner (un banner a pagamento viene posizionato all'interno di una rete di siti partner), il pay per click (siti che pagano gli affiliati per gli utenti che accedono attraverso i siti partner), e il *revenue sharing* (ai partner viene offerta una percentuale sugli introiti da consumatori che sono arrivati sul sito del venditore attraverso un *click-through* dal sito partner). È un modello basato sulle performance: se un affiliato non genera vendite, non viene remunerato, e dunque non rappresenta un costo per il sito principale. È spesso adottato dai *retailer* online che gestiscono molti marchi, es. Amazon, Barnes&Nobles, Rakuten.

Il mercato sta registrando lo sviluppo di prodotti sempre più sofisticati, in cui affiliazione, pubblicità e contenuto sono sempre più strettamente integrati e risulta difficile stabilire quale sia il modello prevalente¹¹.

Freemium

A cavallo tra i modelli di business gratuito e a pagamento si trova il modello *freemium* (free + premium), che è una combinazione dei due. Consiste nell'integrare l'offerta gratuita di un servizio nelle sue modalità più elementari con quella a pagamento per fruire di funzionalità più avanzate, o accedere a una gamma più ampia di servizi offerti dal medesimo fornitore. Skype, ad esempio, offre gratuitamente chiamate tra utenti in modalità VoIP ma fa pagare, seppure a un prezzo contenuto, le telefonate verso una linea fissa o mobile.

Il modello *freemium* è tipico delle economie di rete e soprattutto dei servizi digitali, dove i costi marginali di produzione tendono a zero. Dal lato del fornitore OTT, la gratuità di un servizio permette di attrarre un numero elevato di consumatori e i bassi costi marginali fanno sì che anche un numero relativamente basso di utenti premium renda il modello sostenibile e redditizio.

Spesso il modello freemium combina due forme di finanziamento dei servizi offerti: il pagamento degli utenti e la pubblicità. È il caso di LinkedIn, il social network professionale, che ottiene il 75% dei ricavi da forme di pagamento di servizi premium (possibilità di mandare messaggi a persone con cui non si è in contatto, maggiore visibilità del profilo, strumenti di gestione dell'account più sofisticati) e il 25% dalla pubblicità¹².

Nella più generica definizione di freemium possono essere ricondotte anche le numerose strategie di marketing adottate da alcuni attori, volte a offrire il loro servizio in modo gratuito per un periodo di tempo predefinito (*free trial*), allo scopo di indurre il potenziale cliente a sperimentare l'offerta e, dunque, fidelizzarlo. Si tratta di un modello ampiamente adottato dai produttori e distributori di software online, ma anche da altri soggetti, soprattutto se attori nuovi entranti che intendono sviluppare un modello di business pay, come sta facendo Netflix, che, nei mercati in cui è attivo, offre una prova gratuita del servizio per 30 giorni.

Modelli pay

Sono numerose le articolazioni dei modelli di business basati sul pagamento da parte degli utenti del servizio. Inoltre, uno stesso servizio può combinare più di un modello pay, oppure sfruttare un mix di pagamenti diretti degli utenti e finanziamenti pubblicitari, o semplicemente un modello freemium.

Intermediazione

Connette le controparti e permette loro di condurre transazioni. L'intermediario guadagna commissioni sulle le transazioni




¹¹ È il caso di due nuovi strumenti introdotti dal servizio di microblogging Tumblr, che permettono ai partner di acquistare link ai propri blog in sezioni tematiche o di avere più visibilità, senza risultare invasive, sul cruscotto (*dashboard*) degli utenti. Questi strumenti cavalcano l'onda dei contenuti pubblicitari nativi, come il *branded content*, in cui gli inserzionisti comunicano usando un linguaggio non più distinguibile dal contenuto, superando la crescente avversione degli utenti nei confronti di banner e link a pagamento.

¹² Le fonti di ricavo di LinkedIn sono tre: ricavi dai servizi di intermediazione professionale (50% del totale), pubblicità (30%) e servizi premium (20%). Nell'ultimo trimestre 2012, i ricavi da servizi premium sono aumentati del 79%. Fonte: SEC.

Marketplace	L'operatore è estraneo alla transazione, ma mette a disposizione infrastrutture e piattaforme di servizi (fatturazione, assicurazione ...). Una variante è costituita da servizi di Aste	
Distributore	Il servizio si pone come una sorta di online store, operando in accordo di revenue sharing con i titolari dei diritti sui contenuti in vendita, e trattenendo una parte dell'importo pagato dall'utente	
Intermediario dei pagamenti	I servizi di pagamento, ad esempio per siti di aste o e-commerce, sono realizzati da operatori che gestiscono la transazione dietro il pagamento di una commissione	
Agenti di ricerca	Servizi in grado di cercare beni o servizi in base alle preferenze espresse dal consumatore. Beni e servizi non sono di proprietà dell'agente di ricerca, che si limita ad indicarne la disponibilità. In caso di acquisto, l'utente paga una commissione sul prezzo del prodotto	
Gruppi di acquisto	Aggregatori in grado di riunire un numero elevato di acquirenti interessati all'acquisto di specifici beni e servizi, offerti dai venditori a prezzi particolarmente vantaggiosi	

E-commerce

I servizi di eCommerce si basano sul modello della compravendita: il fornitore del servizio mette in vendita ai suoi utenti beni o servizi. Tra i soggetti avviene un pagamento attraverso cui la proprietà del bene passa in capo all'utente.

Negozi virtuali	Operano solo online, vendendo beni fisici o prodotti strettamente digitali	
Negozi online	Estensioni del negozio fisico	
Portali del produttore	Il produttore raggiunge direttamente l'acquirente, comprimendo in tal modo la catena della distribuzione	

A seconda della relazione che intercorre tra venditore e acquirente si hanno servizi di vendita (es. molti costruttori di apparati IT hanno una sezione di eCommerce sul proprio sito) o di noleggio, che





non trasferiscono la proprietà di un bene ma solo il diritto d'uso secondo termini stabiliti. Per alcuni prodotti il produttore mette a disposizione una licenza d'uso, ed è il caso tipico dei software.

Abbonamento

Agli utenti viene chiesto un pagamento periodico per l'accesso a un servizio. La periodicità può variare, ma l'importo dovuto è indipendente dal consumo effettivo. È comune la combinazione di un elemento gratuito (*free trial*, pubblicità) con uno premium a pagamento.

Il modello dell'abbonamento è stato introdotto dalle stesse telcos, con le tariffe flat rate, che, consentendo consumi illimitati, hanno avuto un ruolo importante per l'adozione della banda larga.

Il modello è molto diffuso tra i provider di contenuti audio/video, o tra i giornali online, ma anche alcuni social network vi fanno ricorso. LinkedIn permette ai propri utenti un upgrade dei servizi in cambio di un fee, annuale o mensile. Gli utenti premium, in aggiunta al servizio base, hanno accesso all'elenco delle persone che hanno visualizzato il proprio profilo, la possibilità di contattare chiunque tramite messaggio, visualizzare profili completi degli altri utenti e l'accesso a risultati privilegiati. Secondo alcune stime, nel 2012 LinkedIn aveva circa 500 000 utenti premium su una base utenti complessiva di oltre 200 milioni¹³.

Social network	Il pagamento di un canone periodico dà accesso a una gamma più ampia di servizi	
Contenuti audio/ video	Pagamento di un canone per accesso illimitato ai contenuti. (es. Amazon Instant Video) Spesso combinato con periodi di prova gratuito (es. Netflix), o con una versione basic finanziata da pubblicità (es. Spotify)	
Editoria	L'equivalente dell'abbonamento cartaceo per l'edizione online	
Cloud/ Servizi IT	L'utente paga un canone – annuale o mensile- per l'accesso a servizi IT: computing capacity, storage, market place, strumenti di condivisione...	

Il modello "Utility"

È il modello mutuato dai servizi essenziali (le utility, quali elettricità, acqua, gas), basato sull'approccio "*pay as you go*", di pagamento al consumo. A differenza del modello precedente, l'utente paga solamente per quanto consuma. I prezzi unitari possono essere diversificati. È il modello tipico del video on demand, es. Chili, ma anche dell'editoria online. Alcune testate, con ft.com, fanno pagare per l'accesso a singoli articoli.

Una variante è costituita dalla vendita di parti misurabili di un servizio: quest'ultimo modello è spesso adottato dai servizi di *cloud computing*, che permettono agli utenti di modulare gli acquisti sulla base della propria domanda di servizi IT. Amazon Web Services offre ad esempio capacità sui propri server in quantità modulari. Di solito però le soluzioni pay-as-you-go si aggiungono a una prima parte del servizio pagata secondo il modello dell'abbonamento.

¹³ SEC, Form 10-K, Annual Report For the fiscal year ended December 31, 2012.

Le strategie degli operatori

Molte nuove imprese che operano sul Web si sono affacciate in tutto il mondo seguendo modelli di business diversi tra loro (con ricavi da pubblicità, da vendita apparati, da abbonamento e da vendita servizi online) che hanno in comune il non coinvolgimento dell'operatore di rete. La conseguente disintermediazione degli operatori di rete dalla fornitura diretta dei servizi, insieme alla progressiva diminuzione dei ricavi derivanti dalla fornitura di connettività, hanno posto in discussione i modelli di business degli operatori tradizionali, TLC e broadcaster, e la stessa sostenibilità, secondo i modelli di sviluppo attuali, della evoluzione della rete Internet. La ridotta remunerazione dei capitali destinati agli investimenti nelle nuove infrastrutture si scontra infatti con l'incremento esponenziale dell'uso della rete da parte degli individui e della crescente mole di traffico dati che questa veicola.

Gli operatori Tlc lamentano come all'incremento di traffico non corrisponda un incremento dei ricavi. Il fenomeno è particolarmente vistoso sulle reti mobili, ove l'aumento del traffico è facilitato dalla diffusione di terminali come smartphone e tablet, che inducono gli utenti a un maggior consumo di contenuti e servizi in mobilità.

I tradizionali modelli di business sono sotto pressione e vengono rimessi in discussione. Gli operatori testano nuove strategie provando a posizionarsi in livelli diversi della filiera e sperimentando nuovi modelli commerciali. Telefónica ha acquistato il social network spagnolo Tuenti, e ora cerca di massimizzarne il valore: a dicembre 2010 ha lanciato un servizio MVNO (Mobile Virtual Network Operator) con il marchio Tuenti, dedicato agli utenti del social network. British Telecom sta esplorando il settore dello smart metering (contatori intelligenti) e Magyar Telecom è entrata nel mercato delle utility stringendo accordi di distribuzione wholesale con E.ON, per gas ed elettricità. In Olanda, l'operatore mobile virtuale Blyk, in collaborazione con Vodafone, offre ai clienti pacchetti di telefonate e SMS gratuiti se accettano di ricevere pubblicità.

Questi sviluppi rappresentano solo una frazione delle possibili innovazioni nel modello di business delle telcos. Alcune di esse sono radicali e implicano trasformazioni importanti, altre sono incrementali.

I fornitori di connettività hanno la possibilità di adottare nuove strategie, esplorando le possibilità offerte dai mercati a due versanti. Un atteggiamento collaborativo con terze parti permette infatti di estrarre valore dalle competenze e dagli asset di queste ultime e di porsi come fornitori/partner di nuovi servizi a valore aggiunto – ad esempio *Infrastructure as a Service*, *IaaS*, o *Platform as a Service*, *PaaS*, soprattutto nel segmento B2B – sfruttando la popolarità del *cloud computing*.

Strategie di alcuni operatori TLC

Operatore	Strategia	Tipo di investimento
BT	Acquisizione di contenuti	BT Vision ha investito £1 miliardo per diritti sportivi, per meglio competere contro BSkyB
Telefónica	M&A, partnership	Sfrutta opportunità digitali, in particolare nell'area dei servizi finanziari, M2M, mobile payment, eHealth, video e media, cloud, attraverso partnership con altre aziende, investendo o acquisendole
Vodafone	Partnership	La partnership a Vodafone-Visa consente ai clienti di pagare beni e servizi acquistati via telefono mobile

Ugualmente per i broadcaster internet non può più essere considerata un'opzione, ma una componente destinata a essere sempre più centrale nelle proprie strategie: gli spettatori vogliono sempre più contenuti video di intrattenimento, i produttori di tali contenuti vogliono distribuirli sul maggior numero di piattaforme e di schermi possibili e i titolari dei diritti sui contenuti vogliono essere sicuri di essere adeguatamente remunerati. Due possibili aree di sviluppo sono la social TV e gli schermi secondari. I broadcaster ammettono la necessità di avere una presenza sui social media e di collegarla all'esperienza TV attraverso dispositivi secondari. Ma le opportunità non sono affatto chiare. La monetizzazione tramite pubblicità non è al momento sostenibile, mentre permangono barriere dovute alla frammentazione delle app e alla carenza di economie di scala. E la correlazione tra attività sui social network, ascolti e ricavi da pubblicità tradizionale - che intuitivamente dovrebbe essere positiva - si è dimostrata più complicata del previsto.

Accanto all'offerta su televisore della tv connessa, che però stenta a decollare, il settore si caratterizza per una crescente attenzione al multiscreen e agli schermi "secondari" (tablet, smartphone, pc). In questo ambito la programmazione televisiva, in contemporanea con il tv set, ha come obiettivo di fidelizzare lo spettatore e mantenere elevati i tempi di ascolto delle propri contenuti, che tendono a segmentarsi e a ridursi in un universo sempre più ampio e competitivo di offerte e di canali concorrenti.

La competizione per un editore televisivo è oggi più che mai sui contenuti e sulla loro capacità di essere attraenti, convenienti e accessibili in ogni momento, in ogni luogo e su ogni dispositivo e piattaforma. Tutti i broadcaster dunque da quelli in chiaro (tv generaliste innanzitutto) fino agli operatori multicanale a pagamento sono dunque chiamati ad affrontare un processo di trasformazione e di riposizionamento strategico che include anche il sistema distributivo più efficiente in termini di piattaforma distributiva e che richiede una profonda revisione dei modelli d'offerta all'interno della nuova catena del valore.