

# POLITECNICO DI TORINO

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA

GESTIONALE



Tesi di Laurea Magistrale

ANALISI DEL VALORE DELLA USER

ENGAGEMENT PLATFORM DI LIVE REPLY ITALIA

NEL MERCATO ENTERTAINMENT & MEDIA

**Relatore**

Prof. Marco Cantamessa

**Candidato**

Salvatore Esposito

Anno accademico 2019 – 2020



# Sommario

<b>Il fenomeno second screen .....</b>	<b>4</b>
1. Le tipologie di funzionalità e di applicazioni second screen.....	6
2. La piattaforma di user engagement e la companion app di Live Reply Italia .....	9
2.1 Facilità di utilizzo ed integrabilità.....	10
2.2 Le funzionalità.....	13
2.3 Sicurezza e scalabilità .....	17
3. Scopo ed obiettivi della tesi.....	21
<b>Analisi degli stakeholder .....</b>	<b>24</b>
1. La catena del valore di un'impresa televisiva .....	25
2. Identificazione degli stakeholder.....	29
3. Le emittenti televisive .....	30
3.1 I benefici derivanti dagli attuali sistemi di televoto .....	32
3.2 I nuovi interessi verso il fenomeno second screen.....	35
4. Le case di produzione .....	36
5. I telespettatori .....	39
5.1 Le tipologie di utenti di una piattaforma di user engagement.....	40
6. Gli advertiser .....	42
7. Le influenze normative.....	44
8. Il broadcast delay.....	46
9. Selezione degli stakeholder critici.....	48
10. Analisi delle esigenze degli stakeholder critici.....	51
10.1 Sentiment analysis delle recensioni degli utenti.....	52
10.2 I canali di voto preferiti .....	58
10.3 Le esigenze dei broadcaster.....	60
<b>Analisi benchmark.....</b>	<b>64</b>
1. Love Island .....	65
2. The X Factor UK.....	70

3. Britain’s Got Talent.....	78
4. The Voice UK.....	84
5. Analisi comparativa.....	87
5.1 Livello di engagement.....	87
5.2 Program loyalty .....	93
5.3 Advert interattivi .....	97
<b>Analisi di mercato.....</b>	<b>100</b>
1. Modello delle cinque forze di Porter .....	101
2. Analisi dei prodotti concorrenti.....	104
3. Segmentazione del mercato media .....	109
4. Il mercato sportivo.....	114
5. Segmentazione del mercato sportivo.....	116
<b>Conclusioni.....</b>	<b>121</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>124</b>

# CAPITOLO 1

## Il fenomeno second screen

Negli ultimi anni, i mobile device sono diventati una parte integrante della vita quotidiana di tutti, probabilmente molto più di come lo sono stati i televisori nella seconda parte del XX secolo. L'evoluzione della tecnologia e dei servizi mobile ha sicuramente cambiato anche il settore dei media. I fruitori assidui dei servizi media possono ora andare online virtualmente ovunque si trovino ed avere accesso ai contenuti di una miriade di *provider*. Le imprese agenti nel settore dei media, dalle testate giornalistiche alle emittenti televisive e ai fornitori di contenuti digitali, stanno così provando a reinventare i loro prodotti e i loro business model al fine di intercettare le esigenze, in continua evoluzione, degli utenti mobile.

L'evoluzione digitale sta cambiando notevolmente anche le abitudini dei fruitori di servizi televisivi mettendo a dura prova soprattutto i broadcaster. In particolare, una delle pratiche che sta emergendo frequentemente nei comportamenti degli spettatori televisivi è quella di utilizzare un dispositivo mobile allo stesso tempo in cui si sta guardando la televisione: secondo un recente studio di Go-Globe, tale pratica è ormai diventata un'abitudine di più del 70% degli adulti. Tra i device più utilizzati primeggiano gli smartphone (51%) mentre a seguire ci sono i laptop (44%), i computer desktop (29%) ed i tablet (25%). Inoltre, l'81% di coloro che hanno un mobile device alla mano mentre godono di contenuti televisivi, in realtà è proprio alla ricerca di informazioni ulteriori riguardanti lo show televisivo trasmesso<sup>1</sup>. Quando un device mobile è usato in tali circostanze viene chiamato in gergo *second screen*, ovviamente riferendosi allo schermo televisivo come il *first screen*: il recente cambiamento nelle usanze dei telespettatori viene quindi riconosciuto come il *fenomeno second screen*. L'avvento di tale fenomeno è un

---

<sup>1</sup> <https://www.go-globe.hk/second-screen-viewing/>

segno incontrovertibile innanzitutto dell'incapacità delle persone di rimanere concentrate su un unico schermo, vanificando quindi le attenzioni spese dai broadcaster nell'inesorabile ricerca di contenuti di qualità da trasmettere. D'altro lato, invece, questo fenomeno può rappresentare un'opportunità da sfruttare: infatti, i fan di uno show televisivo che ricercano contenuti online sullo stesso show in realtà rappresentano un target pubblicitario perfetto da raggiungere anche tramite il *second screen*. Il fenomeno *second screen* risulta un'opportunità agli occhi sia delle nuove piattaforme di streaming emergenti sia delle emittenti televisive tradizionali che stanno provando, adeguando i propri business model, ad adescare gli *end user* tramite campagne pubblicitarie mirate sui loro mobile device durante le proprie trasmissioni.

Invero, la battaglia più ardua la stanno combattendo proprio le emittenti tradizionali che risentono molto di più degli effetti negativi del fenomeno *second screen*. Soprattutto durante le trasmissioni di programmi televisivi che hanno poco seguito, la concentrazione degli spettatori si distoglie facilmente dai contenuti proposti. La situazione è invece diversa ed è da sfruttare ancora di più quando vengono trasmessi grandi eventi, come possono essere ad esempio l'ultima puntata di una stagione di X Factor Italia oppure una finale di Champions League: sono questi i casi in cui in cui le attività degli spettatori sui *second screen*, sia durante le trasmissioni che nei *break* pubblicitari, sono ancora più correlate ai contenuti in onda<sup>2</sup>. In ogni caso, la sfida accettata dai broadcaster è quella di vincere la cosiddetta *eyeballs battle*, la competizione che è emersa e si è intensificata negli ultimi anni tra player di mercati molto differenti aventi però un unico obiettivo: catturare l'attenzione degli spettatori televisivi tramite i *second screen*. Al fine di perseguire tale obiettivo, i broadcaster stanno provando a proporre delle applicazioni mobile riguardanti i loro show televisivi di spicco (*companion app*) che possano far sentire gli spettatori parte integrante delle dinamiche dei programmi ed anche i fautori dei destini dei protagonisti che compaiono sul *first screen*. I *second screen* device possono rappresentare, in aggiunta, uno strumento in grado di far riguadagnare ai broadcaster l'attenzione persa degli spettatori, offrendo loro contenuti media ulteriori rispetto a quelli proposti sul *first screen* (Vanattenhoven et Geerts, 2017).

---

<sup>2</sup> <https://blog.iese.edu/the-media-industry/2019/05/15/second-screen-usage-the-perfect-sales-opportunity/>

Nel mondo dell'*entertainment*, una delle aziende che si è proposta anticipando i tempi, dal 2013, come sviluppatrice di applicazioni *second screen* di questo tipo e delle relative piattaforme di *user engagement* che le supportano è Live Reply Italia che è oggi alla ricerca di eventuali migliorie da apportare al processo di sviluppo del proprio prodotto software e di segmenti di mercato appetibili in cui subentrare. L'idea alla base dello sviluppo di questa tesi nasce proprio come risposta all'esigenza espressa dall'azienda Live Reply Italia. Oltre ad una presentazione a grandi linee della tecnologia in possesso dell'azienda, in questo primo capitolo si vogliono definire dettagliatamente gli obiettivi di lavoro da perseguire ed i modelli analitici che possono realmente aiutare a raggiungerli. La speranza è che le analisi effettuate possano essere un supporto informativo importante a disposizione dell'azienda, utile a gestire in maniera efficiente un eventuale sviluppo del proprio prodotto software e a pianificare una linea strategica, sia nel breve che nel lungo termine, quanto più redditizia possibile.

## **1. Le tipologie di funzionalità e di applicazioni second screen**

L'attività di *second screening* prevede la fruizione di qualsiasi tipo di contenuto su uno schermo media addizionale come quello di un telefono portatile, un tablet o un laptop, allo stesso tempo in cui è in funzione uno schermo primario come quello di una televisione (Lohmüller et Wolff, 2019). La definizione di *second screening* è talmente ampia da includere in tale eccezione le più svariate attività condotte da un telespettatore sul proprio mobile device, dalla lettura delle mail e dei post sui social network fino all'utilizzo di qualsiasi applicazione mobile. Una classificazione ed una revisione di tutte le applicazioni *second screen* sono quindi assolutamente necessarie al fine di inquadrare al meglio, in seguito, il prodotto software offerto da Live Reply Italia e individuare appropriatamente il contesto ed i limiti dell'analisi da condurre.

Le attività di *second screening* possono essere estremamente correlate ai contenuti trasmessi sullo schermo televisivo (*content-related*) ma anche per nulla. Leggere le mail, navigare su internet, consultare i social network, fare shopping su internet possono essere

attività non correlate ai contenuti in onda ma anche sì se, ad esempio, si vuole commentare e condividere pubblicamente particolari eventi avvenuti nel corso dei programmi televisivi oppure acquistare prodotti apparsi durante gli spot pubblicitari. Le applicazioni mobile propriamente dette *second screen* sono quelle che permettono attività *content-related* e costituiscono il tema principale del lavoro di tesi. Queste applicazioni possono offrire agli utenti finali tre tipi particolari di macro-funzionalità: si parla di funzionalità di controllo ed accesso, quando l'applicazione *second screen* permette di controllare il *first screen*, intensificando l'interazione elettronica tra i due device e consentendo, per esempio, di condividere dei contenuti tra i due schermi. Applicazioni mobile di questo tipo divengono dei veri e propri *remote control*, che conferiscono la capacità di controllare il monitor televisivo da parti diverse della casa ma anche al di fuori. Esempi sono le applicazioni mobile sviluppate dalle compagnie elettroniche produttrici di televisori, come LG, Panasonic, Samsung e Sony, oppure anche applicazioni di librerie multimediali on-demand, come Amazon Prime Video, Netflix e Youtube, che consentono di riprodurre un contenuto media sul *first screen* dando il comando dal proprio *second screen*. La macro-funzionalità presente in tutti i tipi di applicazioni *second screen* commerciali è però quella di ricerca e scoperta: è quella che aiuta gli spettatori a ricercare e a venire a conoscenza di qualsiasi informazione aggiuntiva riguardante il palinsesto di un canale televisivo selezionato, un programma televisivo, i commenti di altre persone su social network come Twitter. Le applicazioni mobile più famose a solo contenuto informativo che vengono utilizzate sui *second screen* sono le EPG app (*Electronic Program Guide app*) come Super Guida TV che consente di consultare la programmazione dei vari canali televisivi italiani oppure LiveScore che, invece, permette di consultare la programmazione ed i risultati in diretta di innumerevoli competizioni sportive. In ultima istanza, la macro-funzionalità che sta emergendo sempre più nelle applicazioni *second screen* dell'ultimo decennio è quella di valorizzazione ed estensione contestuale, grazie alla quale vengono offerti ai telespettatori contenuti media estensivi e la possibilità di avere una influenza sui contenuti in onda sul *first screen* tramite modalità interattive<sup>3</sup>. Il coinvolgimento dei telespettatori viene ottenuto in questo caso mediante *voting*, *quiz*, *gamification* oppure dando l'opportunità di registrare e condividere il

---

<sup>3</sup> <https://www.ofcom.org.uk/research-and-data/technology/general/second-screen>

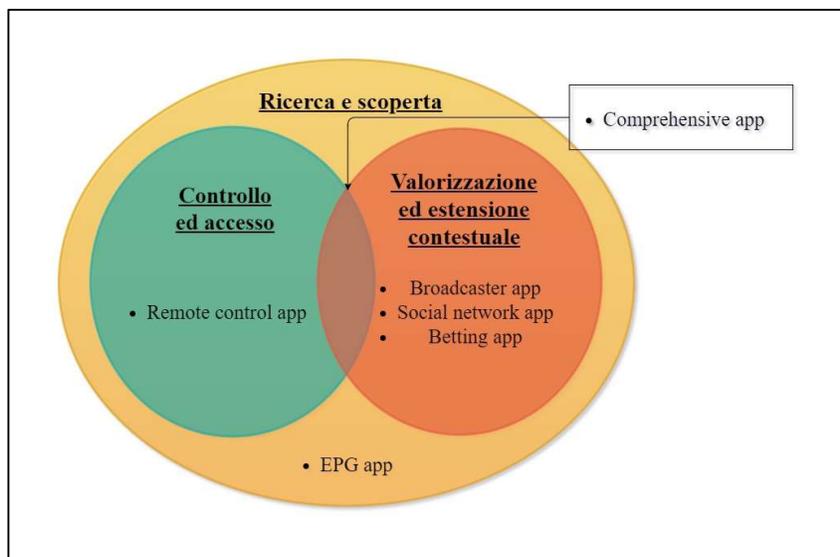


Figura 1 - Classificazione personale di alcuni esempi di second screen mobile app commerciali a seconda delle macro-funzionalità presentate

proprio feedback su un programma televisivo. Ad offrire questa macro-funzionalità sono: applicazioni che non sono state progettate appositamente come applicazioni *second screen* ma che si adeguano perfettamente in tale contesto, come ad esempio i social network; applicazioni prodotte dalle società di betting che spingono gli utenti a scommettere sull'esito di uno *sport game* mentre lo stanno guardando al televisore; possono essere infine applicazioni mobile volute dalle emittenti televisive al fine di arricchire ed estendere l'intrattenimento dei propri telespettatori. Nel diagramma di Venn in Figura 1 viene proposta una personale classificazione di alcuni esempi di applicazioni mobile commerciali in base alle macro-funzionalità che queste presentano. Nel diagramma si nota una ulteriore tipologia di applicazioni mobile, le *comprehensive app* che fungono sia da EPG che da *remote control* che da estensione contestuale del *first screen*. Una applicazione *second screen* di questo tipo che ha fatto storia è Zeebox TV che non solo fornisce agli utenti la programmazione completa dei canali televisivi ma anche, una volta inserito il nome dello show che si sta guardando, contenuti ulteriori su di esso provenienti dal web, dai broadcaster, dai social network e dagli *advertiser*. L'app è addirittura arrivata ad essere usata come *remote control* di decoder come Sky+ e Virgin Tivo<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> <https://mediatel.co.uk/news/2012/10/30/new-zeebox-feature-enables-two-way-remote-control-of-sky-and-tivo-boxes/>

La *companion app* proposta da Live Reply Italia rientra nel novero delle *broadcaster app* essendo stata commissionata, a suo tempo, dall'emittente privata Sky Italia nel tentativo di fornire al proprio pubblico la possibilità di interagire digitalmente in alcuni dei propri programmi di spicco. Ovviamente Sky Italia si serve anche della piattaforma di *user engagement* di Live Reply Italia in grado di gestire le interazioni simultanee degli spettatori provenienti dalla *broadcaster app* collegata. Durante lo sviluppo, le modalità di *TV interaction* che Live Reply Italia ha voluto, più di tutte, esplorare ed implementare nella piattaforma e nella *companion app*, sono quelle denominate *participatory*, ovvero quelle che consentono un coinvolgimento attivo del pubblico nelle trasmissioni televisive in cui vengono previste: grazie ad esse, viene data al pubblico la possibilità di votare, esprimere giudizi in momenti dedicati e quindi di *stare al gioco (play-along with)* dello show televisivo intrattenendosi ulteriormente (Gawlinski, 2003). La piattaforma di Live Reply Italia fornisce anche *enhanced interactivity*, aumentando il valore della esperienza visiva dei telespettatori grazie all'accesso immediato a contenuti media aggiuntivi e sincronizzati in tempo reale (Blake, 2017). L'attenzione dell'analisi da effettuare non può che cadere prima di tutto sulle modalità di *participation interactivity* su cui gli sforzi di Live Reply Italia si sono concentrati in misura sicuramente maggiore. Non si tratta di una casualità siccome le modalità di interazione *participatory* sono perfettamente adatte a coinvolgere il pubblico in *talk show* e *game show*, proprio le tipologie dei programmi televisivi in cui oggi la piattaforma è utilizzata.

## **2. La piattaforma di user engagement e la companion app di Live Reply Italia**

La piattaforma di *voting* ed *engagement* e la *companion app* di Live Reply Italia vengono utilizzate da Sky Italia nei suoi tv show di spicco, X Factor Italia ed Italia's Got Talent, rispettivamente dal 2013 e dal 2015. L'azienda offre, da un lato, agli spettatori dei programmi citati, delle modalità di votazione, coinvolgimento ed intrattenimento innovative e dall'altro, all'emittente privata, una piattaforma in grado di gestire ed elaborare i voti espressi dai propri clienti.

La sfida accettata da Live Reply Italia, a suo tempo, è stata quella di riuscire a sviluppare una piattaforma di *voting* ed *engagement* che permettesse al pubblico di esprimere i propri voti tramite modalità alternative ed innovative rispetto al classico televoto. È nata così una piattaforma che ha la peculiarità di essere multicanale. Grazie ad essa, gli spettatori di X-Factor Italia ed Italia's Got Talent hanno potuto e possono tutt'ora votare i propri beniamini tramite più canali anche in maniera gratuita: Mobile App (iOS, Android, WP), sia su smartphone che tablet, tutte sviluppate, come detto, dalla stessa azienda; gli smartwatch; il sito internet di Sky IT; i social network, Twitter ma eventualmente, su richiesta del committente, anche Facebook ed Instagram; il *set-top box* di Sky che consente al pubblico di interagire mediante il tasto verde del telecomando del decoder. In aggiunta, il pubblico non rimane privato della modalità di voto più classica di tutte e può quindi ancora esprimere un giudizio live tramite l'invio di un SMS.

Inoltre, l'applicazione di X Factor Italia, rispetto a quella di Italia's Got Talent, offre anche altre funzionalità e sezioni esclusive da esplorare. Ai telespettatori, ad esempio, non viene solo data la possibilità di votare quando richiesto ma anche di applaudire o fischiare da remoto, tramite la funzione *clap-o-meter*, particolari momenti della serata live: in questo modo, possono sentirsi fisicamente nella *venue* del programma e manifestare il loro entusiasmo o la loro delusione per ciò che accade in studio anche se comodamente seduti sul divano a casa. In ultimo, sulle companion app di entrambi gli show televisivi è possibile scorrere e visualizzare tutte le ultime clip tagliate dagli show e riproposte in tempo reale, le ultime news ed anche le foto provenienti dai backstage delle *venue* dei programmi, che rendono l'intrattenimento del pubblico più coinvolgente, completo e appagante (*enhanced interactivity*).

## **2.1 Facilità di utilizzo ed integrabilità**

La piattaforma interattiva di Live Reply Italia è una soluzione E2E, turn-key, totalmente *cloud based*, incluso l'*environment setup*, l'architettura e le license HW/SW. Il backend della piattaforma è accessibile dagli operatori del cliente oppure dalla stessa azienda sviluppatrice al fine di gestire le attività e le interazioni degli *end user* derivanti principalmente dall'applicazione mobile collegata. Alcuni dei requisiti funzionali che la

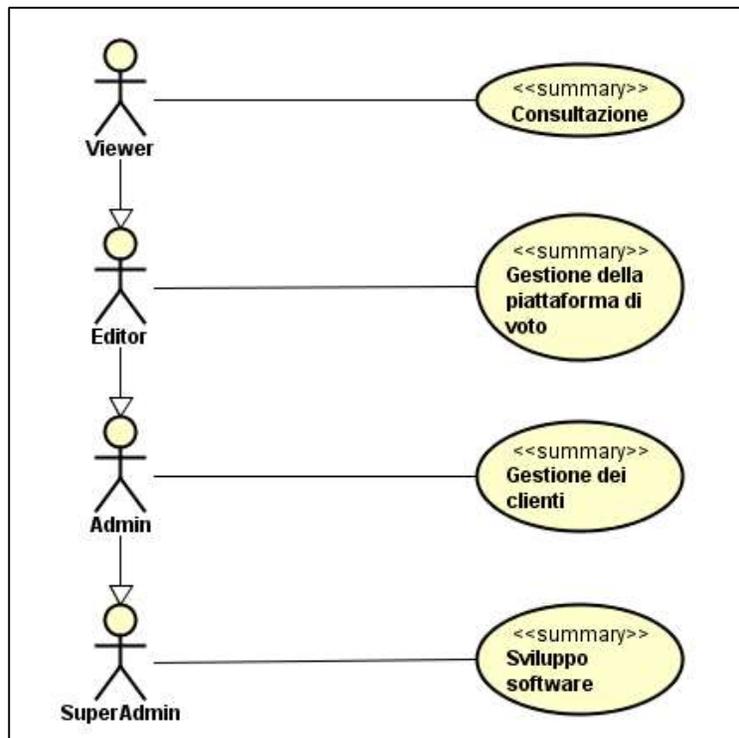


Figura 2 - Funzionalità del backend della piattaforma a livello summary

piattaforma mette a disposizione di questi utenti si è deciso di descriverli tramite la costruzione di diagrammi dei casi d'uso, al fine di mettere in evidenza i punti di forza, dal punto di vista funzionale, del prodotto software in esame. I diagrammi dei casi d'uso presentati nascono da una rielaborazione personale dell'*user manual* della piattaforma messo a disposizione dall'azienda e dalla volontà di fornire una fotografia di quello che il sistema permette di fare attualmente.

In Figura 2 sono mostrate le tipologie di utenti che possono accedere al backend della piattaforma ed in base ai permessi, le mansioni, espresse in maniera generale (*summary*), che il sistema gli permette di svolgere. Il diagramma può essere letto in questo modo: ogni attore presentato, utente del backend della piattaforma, può svolgere la mansione a cui è direttamente collegato e quelle a cui sono collegati gli attori al di sopra di lui; allo stesso tempo, non può svolgere le mansioni degli attori che sono presenti al di sotto di lui. Si crea quindi una struttura gerarchica degli utenti del backend della piattaforma alla cui base c'è il Viewer, l'utente che può accedere ad un'area di sola lettura della piattaforma senza la possibilità di poter modificare niente. L'Editor, invece, oltre a consultarla può anche gestire la piattaforma. L'Admin può andare in aiuto dell'Editor

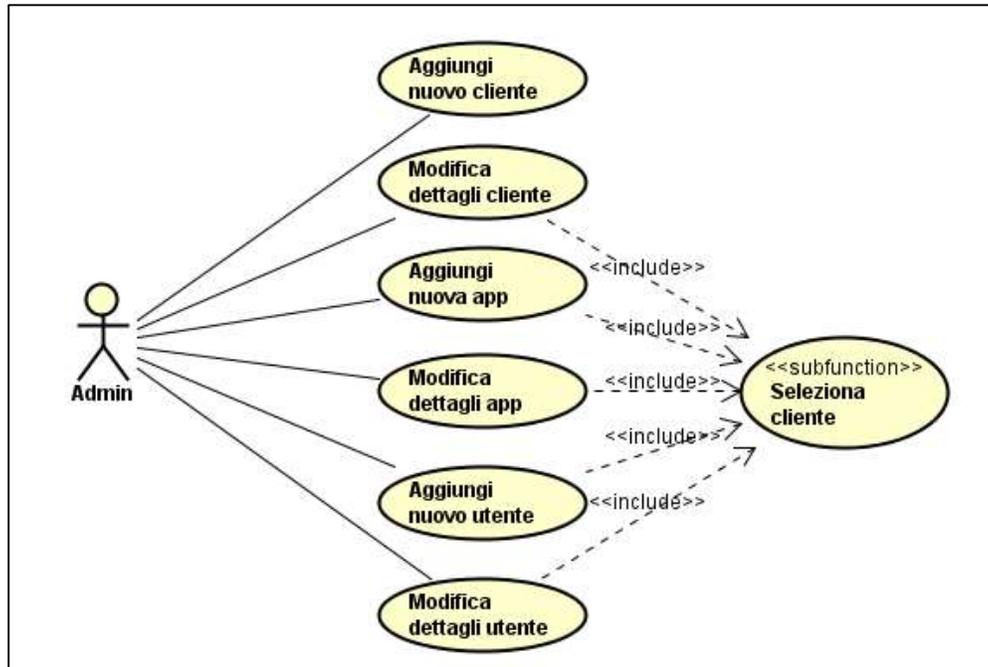


Figura 3 - Funzionalità previste nella gestione dei clienti e delle utenze della piattaforma

nello svolgimento della sua mansione così come gestire i clienti e gli utenti collegabili alla piattaforma. All'apice della struttura gerarchica c'è il Super Admin che può svolgere tutte le operazioni possibili accedendo anche in modalità sviluppatore. In base alla conoscenza acquisita in azienda, gli operatori del *customer* addetti alla piattaforma sono in grado di accedere ad essa non solo come Viewer ma anche Editor: possono godere quindi di una autonomia abbastanza elevata non dovendo ricorrere quotidianamente all'ausilio degli operatori di Live Reply Italia (Admin e Super Admin) ma solo in casi eccezionali. Questo quadro è segno di una piattaforma *user friendly* e di un *customer service* efficiente. A dir la verità, bisogna specificare che Sky Italia preferisce avere come gestori della piattaforma comunque degli operatori di Live Reply Italia direttamente nelle *venue* dei programmi televisivi citati, X Factor Italia e Italia's Got Talent: si tratta infatti di *game show* che valgono premi in denaro molto ricchi ai vincitori ed essendo la piattaforma non solo uno strumento di *engagement* ma anche il mezzo in grado di eleggere tali vincitori, il suo utilizzo risulta in tali casi molto delicato. Bisogna pensare anche che in questi tipi di programmi televisivi, le votazioni oltre ad essere cruciali si decidono in un lasso di tempo molto breve. Ergo, c'è l'assoluta necessità di un personale qualificato e preparato che curi ogni dettaglio e risponda in maniera reattiva ad ogni problematica. Infatti, il supporto tecnico di Live Reply italia prepara gli ambienti circa

due ore prima dell'inizio dei live show ed esegue una serie di test al fine di verificare che tutti i canali di voto siano effettivamente aperti. Inoltre, durante la trasmissione, un personale di questo rango è pronto immediatamente a gestire qualsiasi tipo di problematica dovesse presentarsi: non si può permettere che una macchina vada in *down* o che ci sia un problema di voto, altrimenti si correrebbe il rischio di dover far rivotare le persone o addirittura rifare una puntata.

La Figura 3 mostra come un operatore Reply possa inserire facilmente all'interno della piattaforma un nuovo cliente. Ad ogni cliente corrispondono utenze ed applicazioni mobile diverse. Un operatore Reply è quindi ovviamente colui che può dare accesso a nuovi attori all'interno del backend della piattaforma, definire i loro permessi e associarli ad una o tutte le applicazioni mobile di proprietà del cliente. In questa specifica analisi, la funzionalità che si è guadagnata maggior attenzione è stata quella che permette di aggiungere e collegare una applicazione mobile del cliente alla piattaforma di *voting*. È emerso infatti che l'applicazione mobile in questione non deve essere obbligatoriamente sviluppata da Live Reply Italia ma può essere fornita anche da terze parti. Nel momento in cui si aggiunge una applicazione mobile alla piattaforma, il sistema invita ad associare anche una pagina Facebook e l'url di un web site, così da impostare già le fonti da cui far votare gli *end user*: vengono infatti richiesti l'url di fonti esterne, l'id di una pagina Facebook ed il Facebook token. Questa analisi mette in luce la facile ed immediata integrabilità di qualsiasi applicazione mobile alla piattaforma di Live Reply che quindi diventa il prodotto software centrale offerto dall'azienda di consulenza tecnologica. A prova di ciò, da alcune proposte commerciali formulate dall'azienda ad altri clienti italiani, è emerso che l'installazione della piattaforma nella sede richiesta costa al massimo 15 giorni di tempo. Se non sono previste ulteriori personalizzazioni della piattaforma o lo sviluppo di applicazioni mobile da collegarle, la piattaforma, a valle dell'*environment setup*, è già pronta alla fase di test ed alla messa in funzione.

## **2.2 Le funzionalità**

Le funzionalità messe a disposizione dei clienti, grazie all'utilizzo della piattaforma, sono anche quelle di cui possono usufruire gli *end user*, in questo caso i telespettatori, tramite

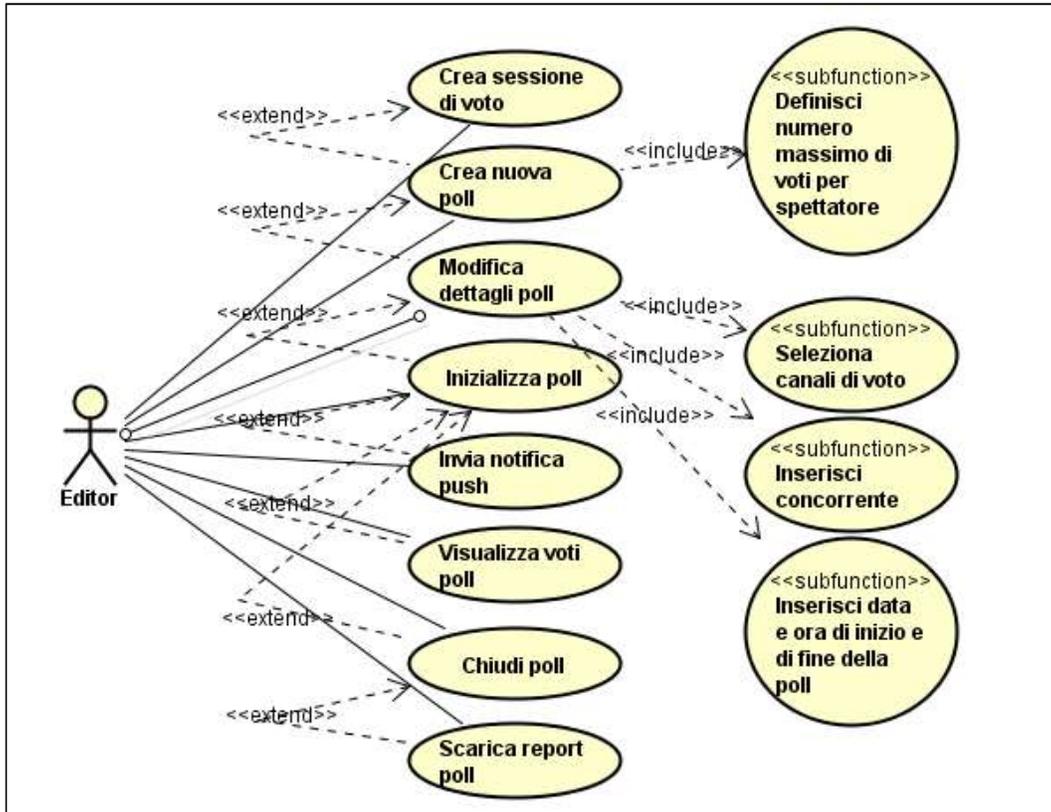


Figura 4 - Funzionalità proposte nell'ambito della gestione della piattaforma di voto

la mobile app collegata. La Figura 4 mostra alcune funzionalità, le principali ma non tutte, a disposizione di un Editor del backend della piattaforma di voto. Prima di tutto, un utente della piattaforma può creare una sessione di voto ed in seguito, all'interno di essa, una nuova poll, ovvero la votazione. Nell'ambito di X Factor Italia o Italia's Got Talent, la sessione di voto può rappresentare, ad esempio, una singola puntata o un momento della puntata e le *poll*, le votazioni all'interno di essa che possono anche essere sequenziali o multiple: creare una sessione di voto serve, in tal senso, anche a categorizzare le poll effettuate.

La funzionalità che merita più interesse è quella della creazione di una singola votazione. Le votazioni e i contenuti presentati sull'applicazione mobile vengono sincronizzati manualmente od in base all'orario corrente tramite il backend della piattaforma (*time synchronization second screen app*). Nel momento in cui si crea una votazione si possono stabilire il numero di voti massimo che un end user può sottoscrivere: gli altri dettagli si possono invece definire in un secondo momento prima che la votazione venga aperta.

Infatti, una volta creata la *poll*, si può entrare in un vero e proprio centro di comando. Si possono quindi selezionare i canali di voto che l'utente finale può utilizzare al fine di esprimere la propria opinione: a tal proposito, il manuale di utilizzo della piattaforma riporta come canali di voto selezionabili i dispositivi Android e iOS su cui può girare l'applicazione mobile, la pagina Facebook e il sito web collegati anticipatamente. Da questa considerazione, si può comprendere come gli altri canali di voto offerti a Sky Italia nei suoi programmi televisivi, ovvero il *set-top box*, la via telefonica e Twitter, siano in realtà dei canali aggiuntivi rispetto alla proposta commerciale ordinaria di Live Reply Italia, implementazioni richieste appositamente dall'emittente televisiva: allo stesso tempo, Sky Italia ha deciso di rinunciare ad utilizzare le pagine Facebook ufficiali dei propri programmi televisivi come canali di voto ulteriori, a detta di Giovanni Limongelli, Head of Service del Software Center dell'emittente, a causa di stringenti aspetti contrattuali<sup>5</sup>.

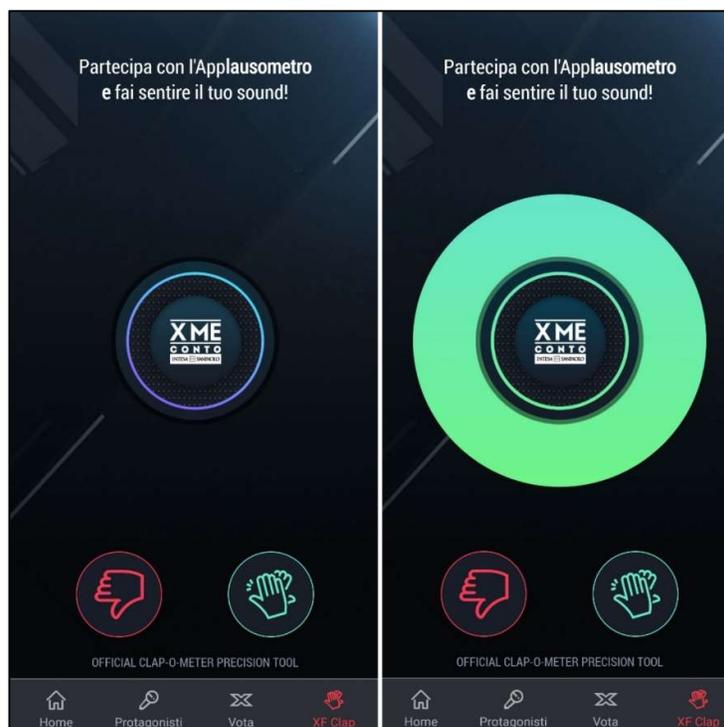
Sempre nel centro di controllo della *poll*, l'utente prima di iniziarla può, in tutta calma ed in anticipo: inserire i concorrenti da includere nella votazione; indicare eventualmente delle date e degli orari in cui iniziare e terminare la votazione schedandola. Una volta inseriti tutti i dettagli necessari, la *poll* può essere iniziata: se è stata schedata, la *poll* passa nello stato *ready*, diventando quindi pronta a partire alla data e all'orario selezionato; se invece non è stata programmata, la *poll* diviene immediatamente attiva; in ogni caso, la *poll* può essere conclusa anche prima di un eventuale termine precedentemente selezionato. Quando la votazione è aperta, il sistema permette immediatamente di mandare una notifica push agli utenti finali in modo da richiamare subito la loro attenzione. Inoltre, viene data la possibilità al cliente di visualizzare, sin dal primo momento, l'andamento totale dei voti in tempo reale, secondo dopo secondo: non viene visualizzato solo il numero totale dei voti e le relative preferenze espresse, bensì anche la curva rappresentante il loro andamento e la suddivisione in base ai canali da cui provengono. Questo non è per niente un requisito funzionale scontato. Alla chiusura della *poll*, sia essa innescata dall'utente o schedata, è possibile infine scaricare un report della votazione appena conclusa riportante i dati salienti.

---

<sup>5</sup> <https://www.01net.it/x-factor-votazioni/>

Come preannunciato, la creazione e la gestione di votazioni non sono le uniche funzionalità che il sistema mette a disposizione delle utenze. Il sistema, in altre sezioni, permette di somministrare agli utenti finali: quiz, ovvero dei sondaggi a risposta multipla che prevedono una sola risposta esatta; *prediction*, cioè, anche in questo caso, dei sondaggi a risposta multipla di cui non si conosce la risposta esatta a priori e che possono creare *suspense* nell'attesa di scoprirla; *rating*, grazie ai quali gli spettatori possono votare vari attributi di una performance o di un concorrente, come il look, la voce, l'interpretazione ecc.; infine, gli alias di voto che danno l'opportunità di votare un concorrente attraverso diverse scelte. I centri di controllo che permettono di creare e gestire queste diverse tipologie di sondaggio e di *engagement* permettono le stesse funzionalità mostrate in Figura 4 mostrate a proposito della gestione delle votazioni. In aggiunta, ogni volta che un utente finale sottoscrive una risposta in un quiz, gli può essere assegnato uno *score*, stabilito preventivamente, valevole a stilare una classifica di tutti gli utenti visualizzabile anch'essa dal backend della piattaforma. Allo stesso modo, ogni volta che si somministra all'utente finale un rating, dal backend della piattaforma è possibile visualizzare la media di voti ricevuti dall'utente in ogni attributo e il numero di voti totale registrato. Rimangono quindi intatte tutte le funzionalità di consultazione sintetica dei giudizi espressi dagli utenti finali. Inoltre, gli operatori del backend possono decidere, in qualsiasi momento, se mostrare o nascondere le sezioni dell'app riguardanti poll, quiz, prediction e rating.

Tutte queste modalità di *engagement* messe a disposizione dalla piattaforma non sono state in realtà utilizzate da Sky Italia nelle ultime edizioni dei suoi programmi televisivi. È presente invece sull'applicazione di X Factor Italia il *clap-o-meter*, anche chiamato applausometro. In Figura 5 è mostrato come appare agli occhi degli utenti finali l'applausometro disegnato da Live Reply Italia ed inserito nell'ultima applicazione mobile ufficiale di X Factor Italia: lo spettatore, entrando in questa sezione, può applaudire o fischiare un momento live particolare dello show o cliccando sul bottone verde a destra o su quello rosso a sinistra; a seguito della sua interazione la dashboard si illumina di verde o di rosso tanto in esteso quanto è stata la frequenza di click dell'utente finale. Ogni volta che lo spettatore fa questo, dall'altra parte, ovvero dal backend della piattaforma, in una sezione è possibile visualizzare quanti spettatori stanno applaudendo o fischiando in *real time* o quanti l'hanno fatto in un intervallo temporale passato.



**Figura 5 - L'applausometro progettato da Live Reply Italia ed inserito nell'applicazione mobile di X Factor Italia 2019 (cortesia di Sky Italia e Fremantle Media)**

Sull'applicazione mobile sviluppata da Live Reply Italia ed in particolare sull'Home Page, inoltre, vengono proposte le ultime clip e le ultime news dello show in tempo reale che, invero, sono prelevate direttamente dai server Sky: ne consegue che la capacità di proporre questi contenuti media esclusivi in *real time* dipende più dall'emittente televisiva che da Live Reply Italia. Sull'applicazione ufficiale di X Factor Italia è presente anche una sezione dedicata ai protagonisti dello show che oltre a fornire informazioni e curiosità esclusive su di loro, funge anche da filtro di ricerca dei contenuti media descritti in precedenza, così gli spettatori siano facilitati nella loro consultazione.

## 2.3 Sicurezza e scalabilità

Un aumento dei canali di voto proposti rende più complessa e può mettere a rischio la sicurezza del sistema di votazione. Infatti, bisogna assicurare da una parte che un account

Twitter o Facebook *fake* non partecipino alla votazione compromettendola inevitabilmente; da un altro lato, bisogna anche garantire che un utente non superi il numero massimo di voti esprimibili.

Live Reply Italia assicura che nessun bot o account *fake* partecipi alle votazioni sottoponendo ogni utente social al processo di *third party verification* (TPV): vengono così chiamati in causa parti terze indipendenti al fine di validare gli intenti di un utente social e di confermare accuratamente le sue informazioni. La dinamica di come tale processo permetta di validare un account Facebook è la seguente: lo spettatore, invitato ad esprimere il proprio giudizio durante il *live show*, apre l'applicazione Messenger Facebook e seleziona il contatto X-Factor o Italia's Got Talent dopo averlo chiaramente iniziato a seguire; la piattaforma di voto effettua una verifica dell'utente così da evitare l'accesso di bot al sistema di voto ed identificare il social ID utilizzato dall'utente; dopo questo passaggio, da effettuarsi esclusivamente a monte del primo voto sottoscritto, l'utente può iniziare a votare. Al primo tentativo di voto, la piattaforma riconosce un nuovo utente ed invia ad esso un link: tramite il click dello spettatore al link, la piattaforma cattura il social ID dell'utente, registrandolo tra quelli autorizzati. Successivamente alla verifica, l'utente può votare nei limiti consentiti dal regolamento di voto scrivendo, ogni volta, la parola *VOTO* e il codice del concorrente da votare in *direct message* agli account Facebook dei programmi. Processo leggermente diverso avviene su Twitter: in questo caso, all'utente che ha intenzione di votare, viene richiesto di inviare un SMS ad un numero dichiarato, indicando il nick name del proprio account Twitter. In questo modo, il sistema riesce a collegare un account Twitter al numero di cellulare dell'utente e a validarlo: in seguito, l'utente può votare fino al numero massimo consentito di volte, scrivendo un messaggio privato agli account dei programmi televisivi ed indicando le intenzioni di voto proprio come su Facebook.

Un'altra problematica sorge quando un utente vuole provare a votare dall'applicazione mobile accedendo tramite il proprio account Sky, Twitter o Facebook: bisogna far sì che chi ha già votato loggandosi tramite Facebook non riesca a votare anche accedendo tramite Twitter o il proprio Sky ID e viceversa. La logica che permette di evitare ciò è descritta nell'*activity diagram* nella Figura 6 ed è implementata in un server particolare dell'architettura cloud della piattaforma, chiamato *vplus*. L'operazione descritta è valida

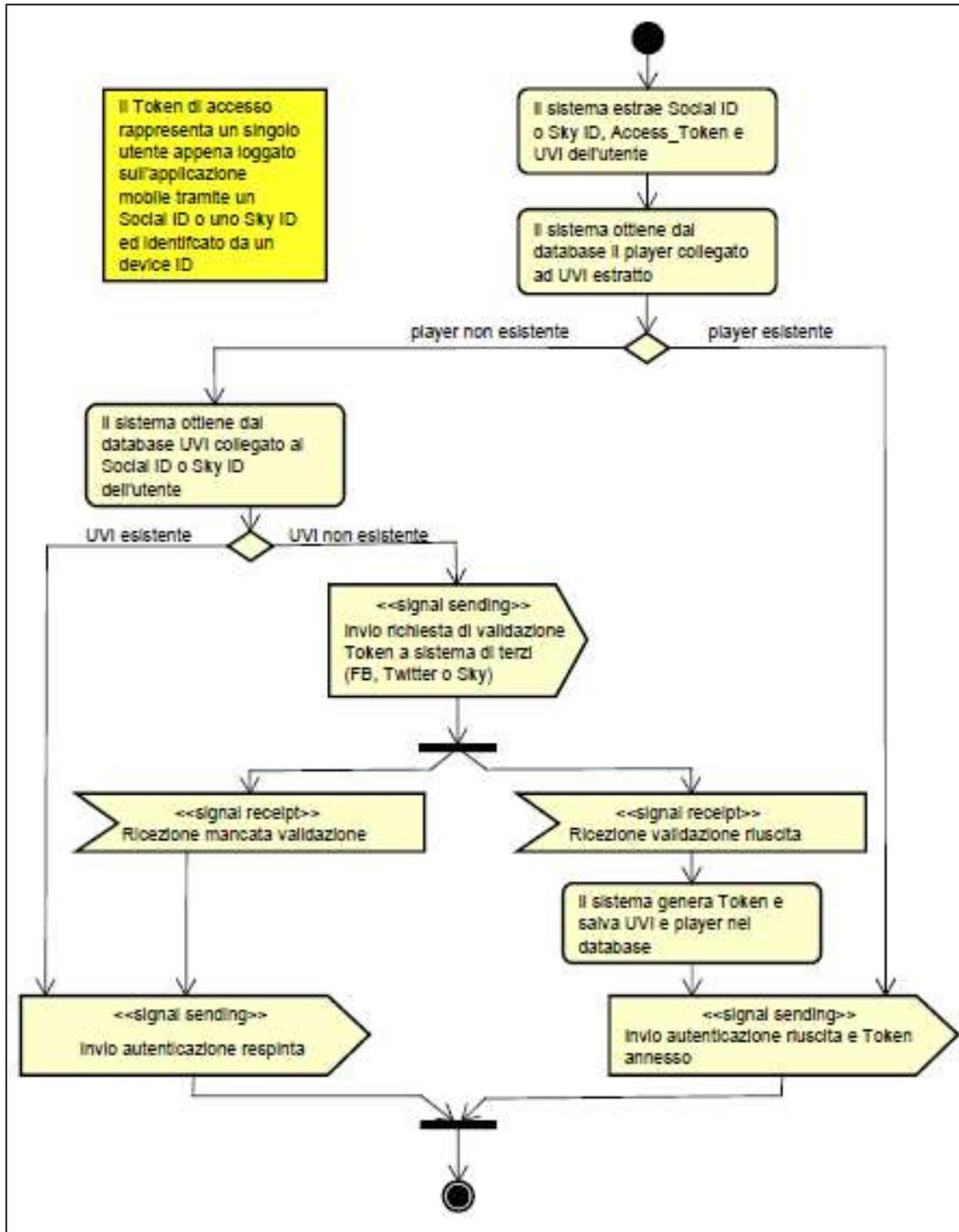


Figura 6 - Processo di autenticazione di un singolo utente dell'applicazione mobile collegata alla piattaforma di Live Reply Italia

solo se l'utente che accede all'applicazione è identificabile da un device ID. Al device ID dell'utente, il sistema assegna un UVI, un codice di identificazione univoco: in questo modo, l'utente che accede all'applicazione mobile, dallo stesso device ma tramite account

differenti (social o Sky), è identificato sempre dallo stesso UVI e non può aggirare il sistema di sicurezza della piattaforma. Il sistema è in grado di riconoscere anche un Social ID o uno Sky ID che si sono già loggati sulla piattaforma su un primo device e che in seguito provano a forzare il sistema di votazione su device alternativi. Così facendo, la piattaforma riesce a garantire un tetto massimo di voti su ogni device e non su ogni account social o Sky in proprio possesso. In aggiunta, gli operatori della piattaforma di voto possono anche rimuovere un utente votante direttamente dal database una volta accorti che un ID è riuscito a valicare il sistema di sicurezza.

La piattaforma Reply, adottata in programmi come X Factor Italia ed Italia's Got Talent, non viene tanto sovraccaricata prima e dopo la trasmissione dei programmi quanto durante, in un lasso temporale breve che accoglie milioni di spettatori: basta pensare che, sui canali Sky, una puntata di X Factor Italia fa registrare storicamente un seguito medio di oltre 1 milione di spettatori ed una puntata di Italia's Got Talent anche di più (oltre 1 milione e mezzo di spettatori). La piattaforma deve garantire quindi un'elevata scalabilità, ovvero deve essere in grado di aumentare e diminuire di scala in funzione delle necessità e disponibilità. Le licenze software acquisite dall'azienda e il sistema cloud fanno la loro parte: in cloud, prima di tutto, Live Reply Italia utilizza servizi nativi AWS (Amazon Web Service) ed in particolare CloudWatch. Amazon CloudWatch fornisce dati e analisi concrete utili a monitorare le applicazioni, rispondere ai cambiamenti di prestazioni a livello di sistema, ottimizzare l'utilizzo delle risorse e ottenere una visualizzazione unificata dello stato di integrità operativa dei sistemi. Può essere utilizzato come strumento di rilevazione di comportamenti anomali negli ambienti cloud, in grado di impostare allarmi, intraprendere azioni automatiche e reattive e garantire il funzionamento dei sistemi senza intoppi<sup>6</sup>. Amazon CloudWatch viene quindi integrato alla piattaforma di Live Reply Italia al fine di fornire agli operatori un servizio di monitoraggio dei carichi sui server del sistema cloud su cui sono basate le metriche e le soglie di definizione dell'autoscaling delle macchine. Quando le soglie critiche vengono superate, grazie all'utilizzo di Amazon CloudWatch, vengono attivati automaticamente altri macchinari. Secondo fonti Sky, ad ogni puntata di un live show vengono predisposti

---

<sup>6</sup> <https://aws.amazon.com/it/cloudwatch/>

addirittura una novantina di server e 18 database, una misura cautelare che permette a Live Reply Italia e Sky Italia di operare in un range di sicurezza molto ampio.

Oltre a Amazon CloudWatch, Live Reply Italia usufruisce anche del Server Lightstreamer, che gestisce le connessioni dei client e permette la trasmissione di dati in tempo reale tra il backend ed i client. Il Server Lightstreamer implementa, all'interno della piattaforma, una comunicazione bidirezionale tra client e backend, assicurando contemporaneamente bassa latenza ed elevata scalabilità<sup>7</sup>. Inoltre, tramite dei tool open source come Elastic Search e Kibana, viene fatto sì che il contenuto dei log degli applicativi venga trasformato in forma grafica, assicurando agli operatori del backend una visualizzazione ed una interpretazione immediata dei dati raccolti. Delle linee ridondate e dedicate di Fastweb nelle *venue* degli show televisivi garantiscono, infine, una connessione senza interruzioni. Grazie a tutti questi accorgimenti e all'acquisizione di tali licenze software, la piattaforma ha dimostrato, in varie fasi di test, di poter gestire in questi anni fino a 30 milioni di voti a serata e picchi di 400'000 voti al minuto, certificando la propria elevata scalabilità ed affidabilità.

### 3. Scopo ed obiettivi della tesi

Lo scopo principale della tesi è quello di condurre uno studio esplorativo che possa definire un eventuale nuovo processo di sviluppo della piattaforma e dell'applicazione di Live Reply Italia. Si vuole giungere ad una nuova proposta commerciale B2B che possa effettivamente consentire di migliorare l'*user engagement*, creare maggior *customer loyalty* e trasferire il maggior valore possibile a tutti gli *stakeholder* eventualmente interessati ad essa<sup>8</sup>. Prima dell'inizio di un nuovo processo di sviluppo, soprattutto se si parla di *software development*, è necessario definire quei requisiti chiave di maggior importanza agli occhi degli *stakeholder* su cui si deve focalizzare la maggior parte

---

<sup>7</sup> <https://lightstreamer.com/architecture>

<sup>8</sup> [https://www.academia.edu/38460768/Requirements\\_elicitation\\_for\\_mobile\\_Business\\_to\\_Business\\_B2B\\_application\\_Academic\\_Article.docx](https://www.academia.edu/38460768/Requirements_elicitation_for_mobile_Business_to_Business_B2B_application_Academic_Article.docx)

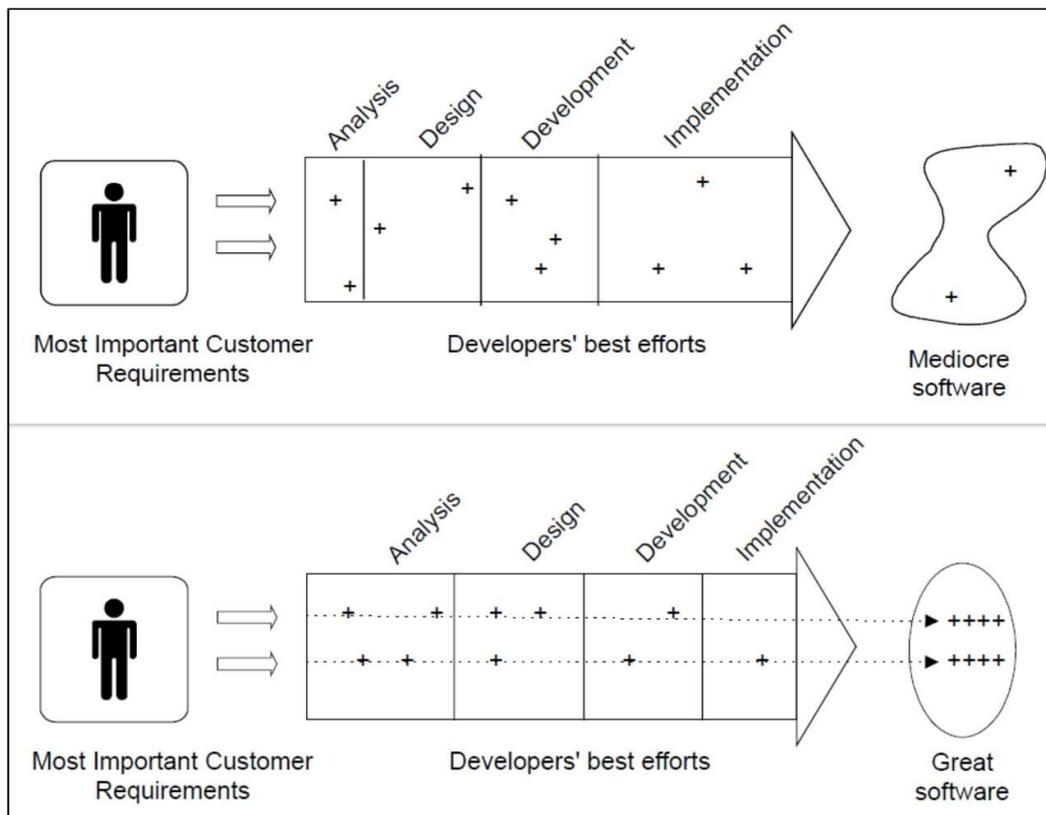


Figura 7 - Output di processi di sviluppo software unfocused e focused (Krogstie, 2011)

dell'*effort* degli sviluppatori. Questo comporta l'assegnazione della maggior parte del tempo e delle risorse migliori alle attività più determinanti nella creazione del valore.

Il concetto è riassunto bene in Figura 7: un processo di sviluppo non focalizzato, in cui l'*effort* è disperso in attività non cruciali mette in discussione la qualità e l'efficacia dell'output finale; al contrario, focalizzare il processo su quelle caratteristiche che possono trasferire maggior valore ai clienti può produrre un risultato estremamente efficiente (Krogstie, 2011).

Nel dettaglio, gli obiettivi dello studio sono:

- stabilire una eventuale correzione nei requisiti funzionali della piattaforma e della companion app collegata che possano aumentare il loro valore nel segmento del mercato audiovisivo in cui vengono attualmente proposte;
- esplorare nuovi segmenti di mercato, non solo nell'ambito audiovisivo ma anche nel mondo dell'*entertainment*, che siano appetibili e le cui esigenze siano

eventualmente più soddisfatte dai punti differenzianti di forza del prodotto software di Live Reply Italia.

Tutto ciò sarà realizzato utilizzando, nei limiti delle possibilità, rilevanti strumenti di analisi.

Al fine del raggiungimento dell'obiettivo 1, verranno condotte le seguenti analisi:

- analisi degli stakeholder;
- analisi *benchmark*.

Invece, al fine del raggiungimento dell'obiettivo 2, si procederà ai seguenti studi:

- analisi di mercato;
- analisi delle cinque forze di Porter.

Il secondo ed il terzo capitolo del lavoro di tesi presentano rispettivamente l'analisi degli stakeholder e l'analisi benchmark utili a perseguire l'obiettivo 1. Il quarto ed ultimo capitolo è invece dedicato interamente alle analisi necessarie a raggiungere l'obiettivo 2.

## CAPITOLO 2

### Analisi degli stakeholder

È importante condurre una analisi degli stakeholder perché essi giocano un ruolo cruciale in molte fasi del processo di sviluppo di un prodotto. Lo sviluppo di un prodotto così come quello di una applicazione mobile B2B è guidato dalla necessità di riuscire ad assicurare quei prerequisiti attesi dai vari stakeholder in gioco. La prima considerazione da fare è che gli attori che devono essere ascoltati prima di iniziare lo sviluppo di un nuovo prodotto non sono solo quegli individui che poi lo utilizzano direttamente: ci sono altre figure da non sottovalutare che hanno ruoli ed interessi diversi. Questo fa dell'identificazione degli stakeholder la prima fase chiave dell'analisi degli stakeholder. La qualità di un software dipende in larga misura da una identificazione appropriata degli stakeholder nella fase di definizione dei requisiti prima dell'inizio del nuovo processo di sviluppo (Romero et al., 2014).

Uno stakeholder, nel caso in esame, può essere definito come: una persona o una organizzazione interessata dal funzionamento di un'applicazione (Conger, 1994) e che ha anche un'influenza diretta o indiretta sulla definizione dei suoi requisiti (Kotonya et Sommerville, 1998); una persona che è coinvolta o ha interesse in un progetto di sviluppo (Cotterell e Hughes, 1995). Una generica lista di stakeholder contiene cinque gruppi di stakeholder primari e cinque secondari (Freeman et al., 2007). I primari sono: gli impiegati, i fornitori, i finanziatori, la comunità ed i clienti. Invece, i secondari sono: i competitor, le associazioni di difesa dei consumatori, gruppi di interesse speciale ed il governo. Questa classificazione, in realtà, non è sufficiente a identificare i soggetti influenzati dalla diffusione e dall'utilizzo di un prodotto come la piattaforma B2B offerta da Live Reply Italia. In questo caso, come frequentemente accade nell'analisi degli stakeholder dei prodotti B2B, gli stessi attori possono assumere ruoli diversi allo stesso

momento. Al fine di superare tale problema in una maniera sistematica è possibile immaginare tre situazioni oltre il momento in cui il prodotto viene effettivamente utilizzato dai vari utenti: le fasi di acquisto, di distribuzione dei benefici e di creazione di esternalità. Il set di situazioni proposte non è propriamente esaustivo ma può rappresentare un buon compromesso tra semplicità e rappresentazione della realtà. In queste quattro situazioni totali possono agire quattro tipi di stakeholder: gli stakeholder possono assumere il ruolo di *customer* (gli attori che hanno autorità formale sulla decisione di acquisto), di *user* (gli attori che interagiscono più intensamente ed attivamente con il prodotto), di *beneficiari indiretti* (coloro che ricevono benefici dall'uso del prodotto passivamente ed indirettamente) e di *outsider* (ogni altra parte affetta) (Cantamessa et al., 2012).

A monte della fase fondamentale di identificazione degli stakeholder, un'analisi della catena del valore delle imprese televisive può servire a scoprire degli attori interessati altrimenti sottovalutati<sup>9</sup>. Invece, a valle, una indagine approfondita su gli interessi degli stakeholder verso la piattaforma di Live Reply Italia e della loro influenza su di essa, può aiutare ad estrarre dei requisiti impliciti da tenere sempre in considerazione e a classificare gli attori individuati in ordine di importanza. Procedendo in questo modo e studiando anche le relazioni che intercorrono tra i vari attori, si può arrivare a definire chiaramente gli stakeholder critici su cui incentrare esclusivamente in seguito l'analisi (Donaldson et al., 2004). Infine, grazie ad alcuni dati forniti dall'azienda e ad informazioni ottenute da parti terze, è presentata un'analisi degli attuali *need* degli stakeholder critici al fine di selezionare i requisiti funzionali della piattaforma di Live Reply Italia che effettivamente concorrono ad aumentare la sua proposta di valore nel segmento di mercato individuato.

## 1. La catena del valore di un'impresa televisiva

Il *broadcaster* non è l'unico attore che agisce nella filiera creativa che porta infine alla trasmissione di un programma televisivo. Al fine di identificare senza ambiguità le figure

---

<sup>9</sup> <https://bluecanyonpartners.com/b2b-business-services-customer-chain/>

che vantano interessi sull'utilizzo del prodotto software di Live Reply Italia, è necessario individuare innanzitutto le fasi del processo che portano alla creazione e alla produzione di un programma televisivo ed ovviamente gli attori che sono coinvolti e responsabili in ciascuna di esse. I prodotti audiovisivi di interesse nell'ambito della ricerca sono le cosiddette opere non cinematografiche rientranti nel novero dei prodotti televisivi tradizionali dalla cui monetizzazione sono derivati in passato ma continuano a derivare ancora oggi la maggior parte dei ricavi delle emittenti televisive. Esempi di opere non cinematografiche oggi in onda in Italia sulle reti televisive sono proprio talent e reality show come X-Factor Italia trasmesso da Sky Italia e Amici di Maria de Filippi trasmesso dalla Mediaset, oppure talk show come Domenica In diffuso dalla Rai. Questi particolari prodotti audiovisivi sono caratterizzati da filiere creative e diffusive specializzate che coinvolgono vari tipi di attori<sup>10</sup>.

Nelle prime fasi della filiera specializzata sono presenti delle attività di natura sia tecnica che creativa assolutamente indispensabili alla successiva produzione del programma televisivo. I servizi di natura creativa, in particolare, sono forniti dagli autori televisivi. L'autore televisivo è colui che idea e struttura i contenuti che sono lo scheletro di un programma televisivo. Così facendo può addirittura creare autonomamente o su commissione un format televisivo giungendo a definire *ex novo* l'apparato di regole che determinano lo svolgimento di un programma televisivo inedito. Il format televisivo può essere venduto sul mercato internazionale ed essere replicato e adeguato in altri paesi e contesti mantenendo le sue caratteristiche. Quando un autore televisivo riesce a creare un format televisivo di successo e ne riesce a detenere esclusivamente i diritti può riuscire ad ottenere notevoli incassi: l'esempio più acclamato è quello di Michele Guardì, autore televisivo italiano ideatore di programmi televisivi come Domenica In e Uno Mattina, due tra i prodotti più longevi offerti dalla Rai che gli sono valsi, nel 2013, il primo posto della classifica degli autori SIAE più remunerati davanti a mostri sacri della musica italiana come Ligabue e Vasco Rossi<sup>11</sup>.

Nella realtà, è molto più frequente la regola secondo cui l'attività di ideazione dei format venga internalizzata dai *content provider*, ovvero le società di produzione. Ad esempio,

---

<sup>10</sup> [http://www.tvjob.it/pdf/rap\\_analitico3.pdf](http://www.tvjob.it/pdf/rap_analitico3.pdf)

<sup>11</sup> [https://www.corriere.it/economia/13\\_febbraio\\_22/guardi-incassa-piu-di-ligabue\\_c0b73c7a-7cb1-11e2-a4ef-4daf51aa103c.shtml?refresh\\_ce-cp](https://www.corriere.it/economia/13_febbraio_22/guardi-incassa-piu-di-ligabue_c0b73c7a-7cb1-11e2-a4ef-4daf51aa103c.shtml?refresh_ce-cp)

proprio i format The X Factor e Got Talent, ideati entrambi da Simon Cowell, famoso autore e produttore britannico, sono di proprietà di due società di produzione, SycoTv e di Fremantle Media. L'attività specifica di *content provider* prevede la produzione e la fornitura di contenuti ai broadcaster o ad altri distributori. In particolare, le case di produzione si occupano del controllo e di ogni aspetto della produzione di un'opera televisiva, dal finanziamento allo sviluppo del concept, dalla scelta dei ruoli alla supervisione delle riprese ed alla messa in onda. Le case di produzione coinvolte in questa fase del ciclo di creazione del programma televisivo possono essere vincolate contrattualmente ed esclusivamente al broadcaster oppure possono anche essere indipendenti.

La fase editoriale spetta invece interamente all'emittente televisiva e comprende le attività di selezione, impaginazione nel palinsesto, programmazione e promozione dei prodotti. Anche la fase seguente di *service provider* nella figura di *packager* è storicamente svolta dall'emittente televisiva. Mentre l'editore ha il compito di comporre l'offerta di prodotti audiovisivi da presentare agli spettatori su un unico canale, il *packager* formula invece il pacchetto di canali, sia propri ma anche altrui, da offrire ai consumatori. L'esempio più lampante di *packager* in Italia è proprio Sky Italia che offre un ventaglio di oltre 500 canali, non solo propri, ma anche di editori come Fox, Disney e Eurosport. Può essere infine dell'emittente anche l'attività ultima di *network provider*, necessaria ad assicurare e quindi gestire e mantenere la diffusione dei canali televisivi. Infatti, in Italia di tale attività si occupano società come Rai Way del gruppo Rai oppure come Elettronica Industriale, facente parte invece del gruppo Mediaset e quindi controllata da RTI. Al contrario, i canali di Sky Italia ricevibili tramite antenna parabolica vengono diffusi tramite tre satelliti del gruppo Eutelsat Communications che non è controllata dal broadcaster.

Le fasi che compongono la filiera in esame sono sostanzialmente rimaste immutate negli anni ma gli attori che le innescano hanno subito invece dei cambiamenti. Per esempio, accanto ai broadcaster sono da evidenziare nuovi attori come le OTT TV. Tali soggetti sono nati come piattaforme di distribuzione e diffusione via Internet indipendenti che monetizzano produzioni inizialmente trasmesse su altri canali. In questo ruolo, i vari Netflix, Hulu hanno spinto anche i broadcaster tradizionali di molti paesi a lanciare sul

mercato offerte similari: in Italia, ad esempio, la Rai e la Mediaset hanno rilasciato sul mercato delle piattaforme *free* come Rai Play e Mediaset Play. A pagamento, invece, Sky ha lanciato la piattaforma NowTv così come ancora Mediaset la piattaforma Infinity. Inoltre, Sky mette a disposizione dei propri abbonati la piattaforma Sky Go, in modo che i propri clienti possano accedere alle loro trasmissioni e ai loro contenuti on-demand ovunque si trovino. Sono quindi stati introdotti nuovi mezzi e nuovi strumenti tramite i quali poter fruire del prodotto televisivo come ad esempio l’IPTV, la mobile tv e in aggiunta anche lo streaming e il download su Internet. Ciò ha comportato l’apparizione di nuovi attori nello status di network provider, necessari a rendere disponibile le nuove reti di trasmissione alle emittenti. Sono tra questi anche i nuovi fornitori di tecnologie di accesso ovvero quelle imprese che forniscono ai consumatori finali i *set top box*, gli

<b>Ruoli</b>	<b>Attività</b>	<b>Attori</b>
<b>Fornitore di servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornitura di servizi di natura tecnica e creativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprese di vario genere</li> <li>• Autori televisivi indipendenti</li> </ul>
<b>Content provider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzione dei programmi televisivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Case di produzione</li> </ul>
<b>Editore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione dei programmi televisivi</li> <li>• Impaginazione e programmazione del palinsesto</li> <li>• Promozione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broadcaster</li> </ul>
<b>Packager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composizione del pacchetto offerto di canali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broadcaster</li> </ul>
<b>Network provider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione e manutenzione della diffusione dei canali televisivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornitori di reti di telediffusione</li> <li>• Produttori di apparecchi elettronici televisivi</li> </ul>

Tabella 1 - Catena del valore di un'impresa televisiva

apparecchi elettronici che, connettendosi tramite cavo audio-video ai televisori, ne estendono le funzionalità trasformandole in Smart TV.

In Tabella 1 sono sintetizzati tutte le attività e gli attori responsabili che sono stati individuati in questa prima analisi.

## 2. Identificazione degli stakeholder

Il prodotto centrale dell'offerta di Live Reply Italia sul mercato audiovisivo, come ampiamente dimostrato in precedenza, è la sua piattaforma di *customer engagement* che può essere integrata a qualsiasi applicazione mobile anche già sviluppata da parti terze. In questo caso specifico, quello di programmi televisivi come *game show* ed in particolare reality e talent show, siccome la sicurezza e l'affidabilità sono dei requisiti chiave, l'offerta di Live Reply Italia è ben più ampia includendo non solo il setup della piattaforma, le licenze software, l'infrastruttura cloud ed il support AWS ma anche: lo sviluppo dell'applicazione mobile da collegare; lo sviluppo e la customizzazione della piattaforma in base a delle richieste specifiche ed infine, il supporto e il presidio di operatori altamente specializzati durante i live show.

- È il broadcaster l'attore della catena del valore presentata a poter essere etichettato come *buyer*, avendo appreso nella sede aziendale che è Sky Italia a versare il prezzo dell'offerta e dei servizi proposti nei suoi live show di punta e ad avere autorità formale nella decisione di acquisto. Il servizio di Live Reply Italia offre ai broadcaster canali ulteriori di collegamento tra lui e gli spettatori in grado non solo di catturare ed elaborare i loro giudizi richiesti, succo delle narrative dei talent show citati, ma anche di aumentare la loro attenzione verso il *first screen* prima, dopo e durante i live show.
- Invero, il broadcaster può essere etichettato anche come user. Sebbene il backend della piattaforma venga gestito, durante la trasmissione delle puntate, da operatori specializzati di Live Reply Italia, le operazioni compiute vengono indicate da responsabili del broadcaster così come le informazioni in output sono di suo esclusivo interesse. È una preferenza di Sky Italia richiedere il supporto di operatori specializzati, considerabili del tutto come suoi consulenti ma ciò non toglie che altri

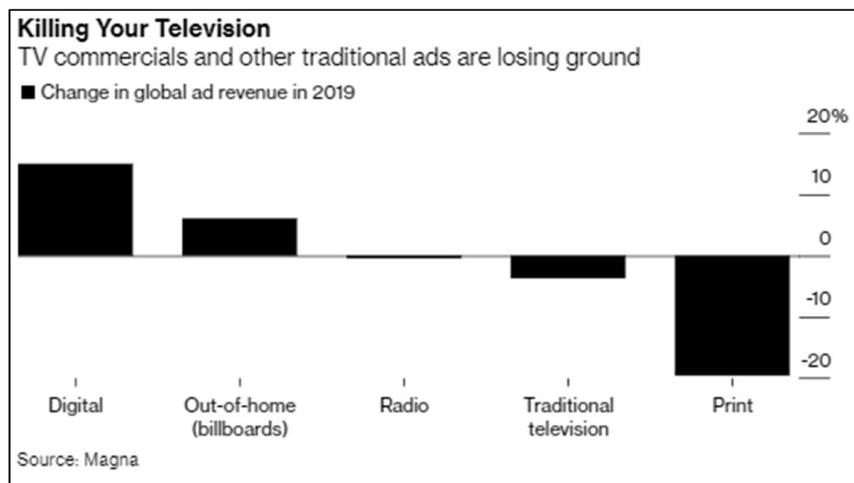
broadcaster che operano nello stesso segmento di mercato non possano adottare risorse proprie qualificate.

- L'utente finale, ovvero lo spettatore, rimane l'utente principale. Fornire a lui delle funzionalità che possano soddisfarlo ed intrattenerlo ulteriormente significa anche offrire ai broadcaster un nuovo canale tramite cui monetizzarli oltre al classico e tradizionale *first screen*.
- Di questo nuovo canale possono beneficiare indirettamente gli advertiser, potendo raggiungere target più appetibili tramite una modalità che presenta sicuramente *conversion rate* più elevati. Oltre a questi, dalla catena del valore esaminata sono emersi altri possibili beneficiari indiretti, ovvero le case di produzione. A seconda degli accordi che sussistono tra loro ed i broadcaster, possono vantare o meno diritti sui profitti derivanti dall'utilizzo della piattaforma di Live Reply Italia.
- In ultimo, si possono enumerare attori esterni a questo circolo che possono influenzare i requisiti della piattaforma. Prima di tutto, le autorità regolatrici e garanti delle comunicazioni che dettano normative in favore della trasparenza e dell'efficacia dei sistemi di votazione previsti nei programmi televisivi. In secondo luogo, Live Reply Italia deve anche garantire una bassa latenza di trasmissione dei contenuti sincronizzati sulla piattaforma tenendo in considerazione quella garantita dai network provider.

Nei successivi paragrafi, si procede ad indagare, per ognuno degli stakeholder individuati: l'effetto che ha avuto su di loro l'avvento del fenomeno *second screen*; gli interessi, le pretese ed i benefici che attendono di vantare verso un prodotto come quello di Live Reply Italia e le loro eventuali influenze negative.

### **3. Le emittenti televisive**

Il fenomeno *second screen* ha messo e sta mettendo tutt'oggi a dura prova soprattutto le imprese televisive tradizionali che vivono di advertising: i broadcaster stanno inesorabilmente assistendo ad una perdita di valore dei propri spettatori proprio a causa dell'avvento del fenomeno *second screen*. I social media, i videogame e le nuove



**Figura 8 - Variazioni di profitti derivanti dalla vendita di spazi pubblicitari nel 2019**  
(Cortesia di Magna Global)

piattaforme di streaming stanno svalORIZZANDO il tempo trascorso dalle persone davanti al televisore, tempo ormai ridotto ed in cui la loro attenzione è anche divisa su più schermi. L'effetto inevitabile a cui si sta assistendo è un crollo smisurato delle vendite di spazi pubblicitari sui canali televisivi tradizionali. Secondo uno studio recente di Magna Global, nel 2019, la vendita di spot pubblicitari televisivi ha registrato, a livello globale, un crollo del 4% che non si vedeva dai tempi della Grande depressione (Figura 8)<sup>12</sup>. In modo particolare, le nuove forme di intrattenimento elencate hanno fatto diminuire la domanda di spot pubblicitari televisivi: la perdita dei profitti di advertising da parte delle emittenti televisive è a vantaggio delle piattaforme social che accolgono un pubblico giovane e più appetibile agli occhi degli advertiser. Preso atto di queste conseguenze, i broadcaster hanno reagito aumentando il prezzo di vendita dei propri spot pubblicitari: nel settore dei media si è registrato un aumento dei prezzi degli spazi pubblicitari, nel 2019, del 6,1%, al fine di bilanciare il calo del pubblico televisivo e della loro generale attenzione<sup>13</sup>. Fino a che l'offerta di spot televisivi si riduce più rapidamente della loro domanda, tali aumenti di prezzo possono essere sostenuti senza conseguenze. In realtà, gli ultimi dati, come detto, stanno invece dimostrando che i prezzi non stanno crescendo tanto velocemente da compensare il calo di valore del pubblico televisivo: questa

<sup>12</sup> <https://magnaglobal.com/tv-industry-suffers-steepest-drop-in-ad-sales-since-recession/>

<sup>13</sup> <https://www.thedrum.com/news/2019/12/09/ad-land-braces-61-inflation-media-prices>

situazione sta gravando già oggi sui profitti dei broadcaster ma lo può fare ancora più pesantemente nei prossimi anni imponendo loro dei cambiamenti radicali nei propri modelli di business nella ricerca di nuove fonti di guadagno.

I prodotti audiovisivi che stanno vivendo un periodo particolarmente difficile e che stanno dimostrando ormai l'usura del tempo sono proprio i game show ed i reality show. Gli ultimi 5 anni hanno visto un rapido declino dell'appetibilità e della popolarità dei talent show non solo a livello nazionale e continentale ma anche internazionale. Ad esempio, proprio quest'anno, X Factor Italia nella sua puntata finale ha fatto registrare gli ascolti più bassi di sempre: 1,418 milioni sono stati gli spettatori della finalissima del 2019, la metà rispetto ai 2,824 milioni contati nella stessa puntata dell'edizione precedente<sup>14</sup>. La colpa può essere imputata alla ripetitività dei format così come al cambiamento dei tempi. Oggi chiunque abbia un briciolo di talento può farsi scoprire e ricercare in qualsiasi momento tramite le piattaforme Spotify, TikTok e Youtube, che sono arrivate a rappresentare sui *second screen*, nell'immaginario popolare, ciò che erano una volta The X Factor e Got Talent. Siccome i profitti di advertising ottenibili da un prodotto audiovisivo sono estremamente correlati alla sua capacità di attrarre audience e quindi ai suoi dati di audience storici ed attesi, è inevitabile che il calo di profitti generale dei broadcaster possa essere in parte imputabile alla perdita di appetibilità di queste tipologie di tv show.

### **3.1 I benefici derivanti dagli attuali sistemi di televoto**

Le narrative dei reality e dei talent show richiedono necessariamente la partecipazione del pubblico da casa chiamato a decidere le sorti dei protagonisti e l'evoluzione delle dinamiche degli show. Sin dall'inizio del nuovo millennio, ovvero sin da quando i reality ed i talent show hanno iniziato ad essere telediffusi, i broadcaster hanno permesso al pubblico da casa di esprimere i propri giudizi in questi programmi tramite l'invio di un SMS od effettuando una chiamata, tutto rigorosamente a pagamento. Questa modalità di televoto è quella usualmente adottata dalle emittenti televisive nei game show. Le spese

---

<sup>14</sup> [https://www.corriere.it/spettacoli/19\\_dicembre\\_13/x-factor-ascolti-bassi-pochi-personaggi-ma-funziona-ancora-talent-b6e1a7c4-1db5-11ea-a6e9-db5db58fc7bb.shtml](https://www.corriere.it/spettacoli/19_dicembre_13/x-factor-ascolti-bassi-pochi-personaggi-ma-funziona-ancora-talent-b6e1a7c4-1db5-11ea-a6e9-db5db58fc7bb.shtml)

effettuate dai telespettatori pur di partecipare, quando richiesto, alle votazioni non servono solo a coprire i costi di sostentamento di questo sistema ma generano degli extraprofiti di cui beneficiano anche le emittenti televisivi. Il volume di profitti di cui si sono appropriati in passato i broadcaster è stato talmente elevato che ha fatto inserire loro una nuova voce di introiti nei propri bilanci economici.

Ecco come funziona davvero la fabbrica del sistema di televoto tradizionale. Quando il conduttore del game show avvisa in diretta delle aperture delle votazioni ed invita il pubblico ad esprimere una preferenza tra i concorrenti in gara, si dà il via alle danze. In sovraimpressione, sul *first screen*, vengono indicati i numeri di telefono ai quali gli spettatori possono chiamare direttamente o mandare un SMS ad un costo determinato. Il pubblico esprime quindi la propria preferenza tramite dei codici numerici identificativi mostrati in trasmissione. I voti vengono, in primissima battuta, raccolti dai server degli operatori telefonici interessati (Tim, Vodafone, Wind, Poste Mobile, CoopVoce, Iliad ecc.). Già a questo livello, la rete ha alcuni filtri automatici che permettono di invalidare i voti provenienti dalle stesse utenze inviati dopo aver superato il tetto massimo imposto da regolamento. In aggiunta, viene utilizzato anche un software che blocca una singola cella tlc quando dalla stessa giungono troppi contatti in modo da evitare l'utilizzo di call center automatici. I voti vengono in seguito dirottati automaticamente sui server di un consulente specialistico, la società incaricata di elaborarlo. Storicamente queste società sono delle divisioni delle società produttrici dello show: ad esempio, quando X Factor Italia andava in onda sulle reti Rai, i voti espressi durante le serate venivano elaborati dalla società Neo Network del gruppo Magnolia, gruppo incaricato proprio della produzione del programma stesso. Il software di elaborazione, una volta verificato e certificato da un notaio, riordina i dati e stila la classifica delle preferenze che, in teoria, sono anche consultabili dallo stesso notaio mentre la sessione di voto è ancora aperta tramite esame a campione.

Nel 2010, il costo del televoto in Italia era fissato a 0,75€ durante la settimana del Festival di Sanremo trasmesso su Rai 1 mentre in altri programmi si attestava attorno a 1€. Inoltre, non era sempre previsto che un voto invalido perché arrivato al termine di una sessione di voto o a causa del sovraccarico dei server, venisse sempre rimborsato: si pagava infatti, in ogni caso, il costo di invio di un messaggio ovvero in media 0,12€. Tale situazione è oggi cambiata prevedendo il regolamento dei vari sistemi di televoto l'esenzione di

qualsiasi tariffazione quando il voto viene considerato invalido. A cavallo dell'inizio del nuovo decennio, considerando che i game show di punta riuscivano ad attirare nelle puntate inaugurali circa 20-30 mila voti fino ad arrivare a raccogliere 300 mila voti nelle puntate finali, i profitti totali derivanti dall'adozione di questo sistema di televoto riuscivano ad aggirarsi attorno ai 60 milioni di euro annui<sup>15</sup>. Durante la settimana del Festival di Sanremo, il televoto era talmente in auge da estrarre circa 1,5 milioni di euro dai telespettatori che votavano. Si parla quindi di un notevole business di cui non beneficiavano e non beneficiano tutt'ora unicamente le emittenti televisive. Infatti, come si è raccontato, il viaggio dei voti dai telespettatori fino ad arrivare al notaio ed a servire alle dinamiche dello show televisivo coinvolge svariati attori. I primi sono gli operatori telefonici che trattengono tra il 40% ed il 50% degli incassi derivanti da questa attività: tale porzione di profitti viene poi ulteriormente suddivisa tra di loro a seconda delle quote detenute nel loro mercato di riferimento. Il resto viene suddiviso tra le società di elaborazione dei voti (18%), la casa di produzione (13%), il titolare del format (10%) e solo infine la rete televisiva (9%)<sup>16</sup>. Se la società di elaborazione voti e il titolare del format convergono come frequentemente accade nella figura della casa di produzione, questa diviene uno stakeholder estremamente interessato che riesce ad accaparrarsi notevoli profitti a fronte però di un costo di gestione sostanziale.

Questo era il quadro della situazione circa 10 anni fa. In realtà, il trend attuale risulta diverso. Innanzitutto, il prezzo del televoto a carico dei telespettatori è notevolmente diminuito: in Italia, nei game show trasmessi dalla Rai, incluso Ballando con le Stelle, il Festival di Sanremo e Tale e Quale Show, il costo del televoto ammonta ora a 0,51€, 33% in meno del prezzo previsto nel 2010. Addirittura, il principale talent show della Mediaset, Amici di Maria De Filippi, permette ai propri telespettatori di votare al modico prezzo di 0,16€, un costo ridotto dell'84% rispetto a quello indicato nel 2010. È cambiato anche il tetto massimo di voti esprimibili dal pubblico: mentre prima nei programmi di Maria De Filippi veniva permesso ad ogni utente di votare fino a 100 volte oggi ogni telespettatore può esprimere solo al massimo 5 consensi, come è sempre stato nei programmi targati Rai. Questi dati sono il segno incontrovertibile della disponibilità sempre minore del pubblico di pagare e di conseguenza anche della perdita di popolarità

---

<sup>15</sup> <http://canali.kataweb.it/kataweb-consumi/2009/02/18/dietro-le-quinte-del-televoto/>

<sup>16</sup> [https://www.repubblica.it/spettacoli-e-cultura/2010/02/23/news/inchiesta\\_televoto-2397745/](https://www.repubblica.it/spettacoli-e-cultura/2010/02/23/news/inchiesta_televoto-2397745/)

della modalità di televoto presentata. La prova finale di questa tendenza è la diminuzione negli ultimi 10 anni dei profitti derivanti dalle votazioni in via telefonica. Ad esempio, la Fascino PGT, la società produttrice di Amici di Maria De Filippi, contava nel 2008 e nel 2009 profitti derivanti dal televoto rispettivamente pari a 2,2 e 1,9 milioni di euro<sup>17</sup>; già nel 2011, all'inizio del nuovo decennio, ne enumerava solo 373 mila<sup>18</sup>. Un'altra prova lampante è il bilancio economico del Festival di Sanremo 2018 che riportava solo 1 milione di euro di ricavi imputabili non solo ai versamenti del pubblico nelle sessioni di voto ma anche alla vendita dei biglietti di accesso al teatro Ariston e all'uso del marchio del festival<sup>19</sup>. Inoltre, Andrea Alemanno, Business Development Director di Ipsos, la società che a Sanremo si occupa della raccolta dei voti in sala e dell'elaborazione totale, già declamava nel 2014 un calo del numero di voti totalizzati durante l'edizione del Festival di quell'anno<sup>20</sup>.

### **3.2 I nuovi interessi verso il fenomeno second screen**

In conclusione, i game show stanno perdendo la propria popolarità sempre di più ed anche i profitti aggiuntivi derivanti dell'utilizzo dei sistemi di votazione tradizionali stanno venendo meno. Quello che ancora riescono ad assicurare queste tipologie di show è un elevatissimo livello di *engagement* sulle piattaforme *second screen*. A prova di ciò, basta pensare che nella stagione 2018-19, le giornate che hanno registrato più picchi di interazioni in Italia sui social network sono state quelle in cui sono andate in onda sulle televisioni tradizionali le finali del Festival di Sanremo (3,1 milioni di interazioni), di Amici di Maria De Filippi (2,6 milioni) e di X Factor Italia (1,3 milioni)<sup>21</sup>. Lo sfruttamento del fenomeno *second screen* sembra, in questi casi, non solo un'opportunità ma un percorso obbligato da intraprendere se si vuole rigenerare l'appetibilità commerciale dei reality e dei talent show e dei loro format ormai ripetitivi.

---

<sup>17</sup> <https://www.televisionando.it/articolo/maria-de-filippi-bilancio-record-per-la-fascino/16073/>

<sup>18</sup> <http://www.tuttotv.info/2012/07/12/conti-ok-per-fascino-de-filippirti/>

<sup>19</sup> <https://www.i-com.it/2018/02/16/il-boom-di-sanremo-il-ruolo-del-canone-rai-e-lo-stato-di-salute-del-mercato-televisivo/>

<sup>20</sup> <http://www.metronews.it/14/02/20/sanremo-il-flop-del-voto-con-sms.html>

<sup>21</sup> <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/06/nielsen-social-abstract-stagione-tv.pdf>

- La speranza delle emittenti televisive è quella di spostare nuovamente l'attenzione degli spettatori verso i contenuti in onda sul *first screen*, offrendo una esperienza interattiva ed immersiva, grazie alla tecnologia digitale, che faccia sentire il pubblico più coinvolto non solo durante la trasmissione dello show ma anche prima e dopo. L'aspettativa è quella di accrescere la *loyalty* dei telespettatori verso i contenuti trasmessi sullo schermo principale e verso il brand, aumentando la loro attenzione e il tempo speso a guardare i tv show.
- D'altro lato, i broadcaster sono interessati a creare un nuovo canale che colleghi loro ed i telespettatori. L'obiettivo, una volta vinta la battaglia dell'attenzione a danno delle altre piattaforme digitali in voga sui *second screen*, è quello di estrarre il maggior valore possibile dal canale interattivo creato, formulando accordi di sponsorship che possano portare introiti tanto rilevanti all'azienda da controbilanciare la recente diminuzione di vendite di spazi pubblicitari televisivi.
- Inoltre, raggiungere i telespettatori direttamente tramite i loro dispositivi mobile, può far raccogliere dati sui consumatori estremamente dettagliati. Questi possono essere utili a comprendere i loro feedback sui prodotti proposti sul *first screen* e quindi a pianificare e correggere i contenuti editoriali da trasmettere. In aggiunta, possono essere presentati anche agli advertiser, al fine di proporre loro un target quanto più appetibile e preciso possibile e di estrarre dall'accordo di sponsorship un valore ancora più elevato.

Le aspettative presentate, in realtà, sono proprio le *value proposition* che Live Reply Italia, grazie alle vendite della piattaforma B2B e della *companion app*, può intercettare e proporre ai broadcaster.

## 4. Le case di produzione

Siccome esiste storicamente e sussiste tutt'oggi una forte relazione di committenza tra emittenti e case di produzione, può essere interessante analizzare gli accordi che si formano tra loro deducendo alla fine gli interessi e i diritti vantati sui profitti derivanti

dalla diffusione e monetizzazione dei programmi televisivi prodotti e dall'adozione di un prodotto come quello di Live Reply Italia.

Frequentemente i broadcaster devono affrontare delle decisioni cruciali nel corso della loro attività, ovvero decisioni del tipo *make or buy*. Infatti, le imprese televisive devono decidere continuamente se estendere la propria attività economica verso monte, producendo internamente il programma audiovisivo da diffondere (integrazione verticale a monte) oppure acquistare da fornitori esterni, ovvero le case di produzione, i prodotti televisivi da inserire nel proprio palinsesto. L'editore classico, caso tipico dei servizi pubblici storici come la Rai, è tipicamente strutturato sul modello dell'autoproduzione in house. In questo caso, la titolarità dei diritti sul prodotto audiovisivo è completamente integrata dal broadcaster, che funge anche da produttore, ed i profitti derivanti dalla sua diffusione spettano interamente a lui. Sono autoprodotti i programmi televisivi informativi come i notiziari, le rubriche informative e culturali. Al contrario, un'alternativa molto simile alla produzione in house è la produzione in appalto. Vengono prodotti in appalto i programmi di intrattenimento non di prima serata oppure le fiction nazionali. La produzione del programma viene commissionata parzialmente o totalmente ad una casa di produzione nonostante la titolarità dei diritti su di esso rimanga totalmente in capo al broadcaster. La possibilità estrema che l'azienda televisiva può prediligere è l'acquisto di un programma televisivo. Sono generalmente acquistati prodotti come film o documentari internazionali. Può essere acquistato anche il diritto di produrre e trasmettere eventi sportivi sul proprio mercato nazionale. In tutti questi casi, la titolarità dei diritti sull'opera rimane in capo al *content provider* (la casa di produzione e l'organizzatore dell'evento nei casi presentati) e vengono ceduti all'emittente televisiva solo temporaneamente e a determinate condizioni

Originariamente le case di produzione proprietarie di format di intrattenimento pregiati, come The X Factor o Got Talent, vendevano semplicemente le licenze di trasmissione degli show televisivi ideati a case di produzione o broadcaster di altri paesi in modo che questi ultimi potessero produrli e adeguarli alle caratteristiche del pubblico locale. La pratica dell'acquisto dei format da parte dei broadcaster locali è ancora in uso ma negli ultimi 10 anni i player leader del mercato internazionale stanno sempre più favorendo un nuovo modello di produzione. Infatti, i produttori cercano sempre più di proporre ai broadcaster locali degli accordi di coproduzione così da giungere ad una soluzione ibrida

tra la produzione in house e la completa esternalizzazione dell'attività di produzione del programma audiovisivo. Gli accordi di coproduzione sono uno strumento molto utilizzato in questi anni e prevedono, in fase di produzione, la stretta collaborazione tra broadcaster e produttore, l'unione delle loro risorse finanziarie ed umane ed infine, la condivisione seppur temporanea dei diritti sul format. X Factor Italia e Italia's Got Talent sono proprio prodotti tramite un accordo di coproduzione tra l'emittente Sky Italia e la casa di produzione internazionale Fremantle, che è la detentrica dei diritti sui format The X Factor e Got Talent.

Il passaggio a questo nuovo modello di business da parte dei produttori non è stato fatto senza sforzi avendo loro dovuto estendere le capacità di produzione oltre i propri limiti regionali: ciò ha portato comunque ad incrementare notevolmente i profitti derivanti dallo sfruttamento dei diritti di proprietà sui loro format. Infatti, utilizzando il vecchio modello di business che prevedeva unicamente la concessione della licenza di produzione e trasmissione dei format televisivi propri, le case di produzione riuscivano a ricevere solo un canone dal produttore locale dello show pari usualmente al 7% o all'8% del costo totale di produzione. Invece, i gruppi di produzione televisiva si sono internazionalizzati proprio perché riescono ad estrarre più valore dalla produzione del format televisivo che dal *licensing*. Grazie agli accordi di coproduzione, i produttori riescono ad ottenere oggi, oltre ad un canone fisso, anche una parte dei profitti derivanti dalla diffusione regionale dell'opera che, in alcuni territori, si può attestare anche attorno al 40% del budget totale necessario alla produzione. In alternativa, le case di produzione possono ricevere il canone e a seconda della popolarità del format e dell'esito delle negoziazioni, un bonus proporzionale allo share registrato dal programma televisivo e, dove applicabile, anche una parte degli introiti derivanti da eventuali televoti come si è già spiegato in precedenza. In questo modo, le produzioni internazionali permettono alle case di produzione di catturare in maggior misura il valore di un format permanendo più a lungo nella filiera che dà vita ad un prodotto audiovisivo.

I broadcaster durante le negoziazioni prima ancora della stipula di un accordo di coproduzione, provano inevitabilmente ad accaparrarsi quanti più diritti possibili, inclusi i diritti di distribuzione (*distribution rights*) del prodotto audiovisivo su altri canali come le piattaforme on demand ed altri diritti accessori (*ancillary rights*). I diritti accessori possono essere sfruttati tramite il merchandising e il licensing al fine di creare ad esempio

libri, DVD ed anche applicazioni mobile. È in questo frangente che si decide la suddivisione di profitti derivanti dall'utilizzo di una piattaforma di *user engagement*. Ovviamente, in caso di acquisto della licenza di sfruttamento del format televisivo, i broadcaster riescono a ottenere maggior controllo su questi diritti e ad essere gli unici a poterli sfruttare all'interno dei propri confini territoriali. La situazione è diversa quando invece sussiste un accordo di coproduzione tra le parti.

- Il risultato probabile delle negoziazioni è che i detentori dei diritti sul format, ovvero le case di produzione, siano forzati ad accettare una partecipazione netta nello sfruttamento dei diritti accessori.

Infatti, spesso, ciò che rimane alle case di produzione dopo aver detratto le spese generali, è una somma molto esigua (Chalaby, 2015). Ne risulta quindi che le case di produzione, in programmi come X Factor Italia e Italia's Got Talent, effettivamente vantano degli interessi economici sull'adozione di una piattaforma di *user engagement* come quella di Live Reply Italia, seppur in misura molto minore rispetto a quelli in capo ai broadcaster. Gli interessi delle case di produzione possono crescere a dismisura se gli accordi tra le parti assumono forme più strette della semplice coproduzione di un singolo prodotto. Il caso emblematico è quello dell'azienda Fascino PGT, casa di produzione televisiva italiana controllata al 50% dalla famosa conduttrice Maria De Filippi e al 50% dall'editore RTI, proprietà di Mediaset: può accadere quindi che l'editore acquisti quote di partecipazione del produttore stesso. I profitti derivanti dalla diffusione di talent e reality show prodotti dalla Fascino PGT, come Amici di Maria De Filippi o Tu Sì Que Vales, vengono spartiti a metà tra la stessa casa di produzione e Mediaset: in questo caso, casa di produzione e broadcaster vanterebbero stessi interessi e di ugual misura sull'utilizzo di una piattaforma di *voting* nei propri programmi e verosimilmente il produttore potrebbe essere considerato addirittura *buyer* al pari dell'emittente.

## 5. I telespettatori

Lo scopo di questa sezione è quello di comprendere, tramite ricerca secondaria, quali sono, nel dettaglio, le attività di *second screening* che gli spettatori televisivi svolgono

abituamente al fine di dedurre le aspettative che possono nutrire nei confronti di una piattaforma come quella di Live Reply Italia.

Il genere di programma televisivo in onda influenza notevolmente i comportamenti generali degli spettatori di fronte allo schermo. Ad esempio, gli spettatori non sono soliti parlare tra di loro oppure distrarsi quando sono intensamente coinvolti nella struttura narrativa di un programma televisivo; sono più soliti farlo quando stanno guardando programmi dal ritmo narrativo più lento e destrutturato come quelli di genere sportivo, quiz o reality (Geerts et al., 2008). Di conseguenza, il genere di programma televisivo influenza anche la quantità di *effort* che gli spettatori sono pronti a destinare alle attività di *second screening*: mentre si è alla visione di serie televisive che richiedono molta attenzione, le attività di *second screening* sono considerate distraenti da parte degli spettatori sebbene vengano comunque svolte quando il ritmo narrativo rallenta (Basabur et al., 2012). La frequenza di utilizzo dei dispositivi mobile è molto più elevata quando i telespettatori sono alla visione di reality e talent show, i generi televisivi di interesse in questa prima parte dell'elaborato, che si prestano ad attività di *second screening* altamente distinte e differenzianti.

## **5.1 Le tipologie di utenti di una piattaforma di user engagement**

Si è riuscita a trovare un'analisi delle attività di *second screening* svolte dagli spettatori di un programma televisivo molto simile a The X Factor Italia o Italia's Got talent, ovvero The Voice of Finland: i risultati di questa ricerca mettono in luce le motivazioni che spingono uno spettatore ad utilizzare un dispositivo mobile durante un *live broadcast* e permettono di classificare i *second screen user* in quattro principali stereotipi (Anasoja et al, 2014). L'obiettivo di Live Reply Italia è quello di intercettare, quanto più possibile, gli interessi di queste tipologie di utenti di seguito presentati grazie all'implementazione di nuove funzionalità nella propria piattaforma B2B.

- Uno spettatore di un reality show può connettersi ad un'applicazione *second screen* al fine di ottenere informazioni su vari momenti dello show e di commentarli da sé spontaneamente, sentendosi un vero e proprio cronista.

I telespettatori, nei panni di cronisti, non sono solo interessati alle esibizioni musicali all'interno di un talent show ma anche allo stile dei concorrenti, ai musicisti, alle reazioni del pubblico in studio, ai conduttori ecc. In prima battuta, questo tipo di telespettatori va alla ricerca sui *second screen* di informazioni ulteriori su, ad esempio, un abito indossato da un concorrente oppure una canzone performata; in un secondo momento, rendono note le informazioni ottenute alle persone che stanno di fianco a loro oppure, se sono da soli, le commentano pubblicamente sui social network. Questa attività non richiede un'eccessiva concentrazione e quindi non mina l'attenzione del telespettatore volta al *first screen* che rimane la fonte primaria da cui ottenere le informazioni. L'attuale piattaforma di Live Reply Italia non permette al pubblico di svolgere questa attività intrattenente a cui si prestano più i *web search engine*.

- Il telespettatore, come un analista, cerca sulle applicazioni *second screen* le reazioni di altri spettatori agli avvenimenti in onda al fine di prevedere le dinamiche dello show e comparare l'opinione generale alla propria.

Nel caso di talent show come X Factor Italia e Italia's Got Talent, questa attività aiuta i telespettatori a prevedere il potenziale successo dei concorrenti. Potrebbe sembrare un'attività molto simile a quella del telespettatore cronista ma in realtà non lo è: il commento del telespettatore analista è quello di un profondo conoscitore del programma televisivo in onda che compara gli avvenimenti attuali anche a quelli del passato. Inoltre, il suo non è un commento spontaneo come quello del telespettatore cronista bensì ponderato, accurato ed a volte anche rivisto più volte. Questa attività, resa possibile dai *second screen*, richiede pari concentrazione del telespettatore verso lo schermo televisivo ed è, in parte, già possibile svolgerla anche sulla piattaforma di Live Reply Italia.

- In aggiunta, c'è una serie di telespettatori, chiamati *home gamer*, a cui non interessa solo la competizione tra i concorrenti in gara nello show ma a cui piace mettersi in competizione anche tra di loro e testare la propria abilità.

Questo è già reso possibile dalla piattaforma B2B di Live Reply Italia che permette di proporre agli utenti finali quiz e *prediction* ed in seguito di classificarli automaticamente: è importante che gli utenti finali possano vedere il punteggio acquisito grazie alla loro abilità ed il loro posto in una classifica generale di tutti gli spettatori. Se ben pianificato, l'invio di quiz e predizioni ai telespettatori tramite second screen può effettivamente apportare maggior valore alla loro *user experience*.

- Il fan appassionato di X Factor Italia o Italia's Got Talent ha il principale scopo di seguire, tramite il *second screen*, il cammino del proprio personaggio preferito dalla prima all'ultima puntata della serie.

In questo caso, l'utilizzo del *second screen* può offrire l'opportunità al telespettatore di essere ancora più vicino ai protagonisti dello show televisivo, dando magari la possibilità di mostrare il proprio supporto e di diventare quindi un fan attivo. Tramite le applicazioni *second screen*, questa tipologia di utenti può cercare informazioni aggiuntive sul background culturale, la storia e la carriera dei suoi personaggi preferiti. Sono alla costante ricerca di qualcosa che li faccia sentire parte integrante dello show e delle vite dei suoi protagonisti. Questa attività può essere svolta già sull'applicazione mobile di Live Reply Italia ma anche, ad esempio, sul sito del broadcaster o su magazine affiliati. Un ruolo importante lo giocano anche i social network su cui i fan accaniti possono trovare un riscontro della propria passione in altre persone.

## 6. Gli advertiser

L'avvento del fenomeno *second screen* così come ostacola gli obiettivi delle emittenti televisive, può minare anche gli interessi dei grandi advertiser che, molto spesso, hanno costruito le proprie fortune grazie a delle campagne pubblicitarie in televisione.

I dispositivi mobile stanno rappresentando un mezzo di distrazione soprattutto durante i break pubblicitari delle trasmissioni televisive e sono quindi uno dei fattori che sta riducendo notevolmente l'efficacia degli spot televisivi. Secondo uno studio di Adobe, negli Stati Uniti è ben il 79% dei ragazzi di età compresa tra i 18 e i 24 anni, che sfrutta una pausa commerciale televisiva al fine di utilizzare un altro device; lo stesso fanno

anche i telespettatori di età compresa tra i 25 e i 34 anni (68%) e tra i 35 e 49 anni (60%)<sup>22</sup>. Questi dati mostrano sempre più la tendenza dei telespettatori a ricercare, durante i break pubblicitari, altri contenuti che li possano ulteriormente intrattenere: in pratica, se anche gli spettatori sono fisicamente presenti durante la diffusione dello spot televisivo (solo il 71% lo è secondo uno studio americano) e non cambiano canale, la maggior parte di loro è mentalmente assente perché attratto dai contenuti offerti dal proprio mobile device<sup>23</sup>. Inoltre, la fetta di pubblico che risulta sempre meno raggiungibile tramite il *first screen* è quella di età compresa tra i 18 e i 35 anni, in teoria addirittura quella più appetibile agli occhi degli advertiser, che ormai sono diventati consapevoli del problema: l'86% di loro, secondo una ricerca condotta negli USA da Viantnic, conferma che è sempre più difficile raggiungere i consumatori unicamente tramite i canali di diffusione televisivi e l'82% imputa la colpa di tale problema proprio all'avvento del fenomeno *second screen*<sup>24</sup>.

Se da un lato il fenomeno *second screen* rappresenta una forte minaccia, dall'altro lato è un'opportunità da cogliere al fine di bilanciare l'inevitabile perdita di visibilità degli spot sul *first screen*. Gli advertiser, insieme ai broadcaster, dimostrando una forte unità di intenti, stanno sempre più progettando delle campagne pubblicitarie che non prevedono solo il raggiungimento dei consumatori mediante lo schermo televisivo ma anche tramite il *second screen* (approccio *cross-device*). Prima di tutto, gli advertiser stanno richiedendo alle emittenti la produzione e la diffusione di format più attrattivi agli occhi del pubblico giovane, che si prestano bene alle loro attività accessorie sui dispositivi mobile. In secondo luogo, i due attori sono più attenti ai comportamenti del pubblico durante le diffusioni dei programmi televisivi, studiando in quali momenti delle trasmissioni sono più propensi ad utilizzare i *second screen*: se, ad esempio, gli spettatori di un evento sportivo in diretta rimangono attenti durante il *live broadcast* e subito dopo, invece, sono molto attivi sui dispositivi mobile, un advertiser può pensare di raggiungerli tramite una campagna pubblicitaria televisiva durante la trasmissione dell'evento e una campagna digitale al suo termine.

I *second screen* offrono veramente agli advertiser nuove modalità tramite cui poter comunicare la propria *brand identity*, che non presentano elevati *cutoff rate* e che

---

<sup>22</sup> <https://cmo.adobe.com/articles/2017/9/adobe-media-habits-survey.html#gs.7z9t7b>

<sup>23</sup> <https://www.warc.com/newsandopinion/news/tv-ad-viewability-under-the-spotlight/41831>

<sup>24</sup> <https://www.viantinc.com/news/blog/tv-advertising-viewable/>

riducono di gran lunga il tempo di percorrenza del *funnel* che li porta ad acquisire un cliente. Emittenti ed advertiser stanno soventemente provando anche l'*advertising synchronization* tra il *first screen* ed il *second screen*: in pratica, lo sviluppo di questa nuova modalità di *engagement* consente di diffondere sui dispositivi mobile lo spot televisivo che, allo stesso tempo, è trasmesso sul *first screen*. In questo modo, gli advertiser sono in grado di far arrivare il proprio messaggio fino allo schermo più vicino all'utente finale, aumentando l'estensione e l'efficacia della campagna pubblicitaria. Recentemente, gli advert interattivi si sono addirittura evoluti in veri e propri giochi digitali sponsorizzati: gli spazi pubblicitari non sono più imposti agli spettatori ma danno perfino loro l'occasione di immergersi in un'esperienza intrattenente sul *second screen*. Questo incoraggia i telespettatori a non calare l'attenzione durante i break pubblicitari e fa crescere in loro *awareness* verso il brand ed il messaggio trasmesso.

- In conclusione, si può affermare che gli advertiser si aspettano, dallo sfruttamento delle piattaforme *second screen*, di massimizzare ancora di più i rendimenti dei propri investimenti. Inoltre, pur di farlo, quando chiamati in causa nella pianificazione di campagne pubblicitarie *cross-device*, possono anche proporsi in prima linea come finanziatori di progetti *second screen*.

## 7. Le influenze normative

I settori audiovisivi locali sono soggetti alla regolamentazione e alla vigilanza di autorità appositamente istituite dai governi, al fine di assicurare la corretta competizione tra gli operatori in gioco e soprattutto la tutela dei consumatori. Tali autorità locali, come Agcom in Italia, Ofcom nel Regno Unito e FCC negli USA, definiscono anche gli obblighi a carico dei broadcaster che decidono di utilizzare sistemi di votazione nelle proprie trasmissioni, che tante volte, soprattutto nei primi impieghi, hanno dimostrato poca affidabilità.

Seppur non sia un sistema di votazione a pagamento, gli sviluppatori di Live Reply Italia, nella fase di definizione dei requisiti funzionali della piattaforma, devono tenere lo stesso conto, di rimando, delle regole dettate dalle varie autorità regolatrici: in X Factor Italia

ed Italia's Got Talent, il sistema di *voting* di Live Reply Italia deve assolutamente permettere di fare ciò che i regolamenti Agcom impongono a Sky Italia.

- Il sistema di votazione offerto da Live Reply Italia agli show noti non è a pagamento e, per effetto, non è sottoposto all'applicazione del Decreto ministeriale 2 marzo 2006, n. 145 ("Regolamento recante la disciplina dei servizi a sovrapprezzo") bensì del "Regolamento in materia di trasparenza e efficacia del servizio di televoto" sub allegato A della Delibera AGCOM n. 38/11/Cons.

In particolare, studiando il regolamento Agcom citato, si sono ritrovate alcune indicazioni interessanti che possono già condurre ad una valutazione dell'adeguatezza degli attuali requisiti della piattaforma. Il regolamento Agcom ha valenza esclusiva nel settore audiovisivo italiano ma alcuni documenti aziendali mostrano come, in realtà, la piattaforma sia anche adottabile all'estero e adeguabile senza problemi alle richieste di altre autorità nazionali.

- Il regolamento Agcom, dal 2011, impone ai broadcaster di fissare un tetto massimo al numero di voti esprimibili da un singolo utente da casa.

Questo provvedimento ha addirittura richiesto, all'epoca, ai vari attori interessati, dei lavori di adeguamento. Al giorno d'oggi, i broadcaster, nel corso delle votazioni nei propri programmi televisivi, possono richiedere al massimo 10 voti da un singolo utente se la sessione di voto inizia e si conclude all'interno di un giorno solare; il tetto massimo si sposta a 50 voti ad utente se la *poll* ha durata di 7 giorni. La piattaforma di *voting* di Live Reply Italia, come già spiegato a fondo, riesce ad imporre all'utente finale un tetto massimo di voti assolutamente compatibile a quanto dettato dal regolamento Agcom. In realtà, la mancanza di questo requisito funzionale più che compromettere la conformità del sistema, ne comprometterebbe proprio la funzionalità, siccome sui canali gratuiti ogni utente potrebbe votare all'infinito. Il discorso è diverso se invece un broadcaster richiedesse di includere nella piattaforma unicamente canali come il voto telefonico e Twitter che richiedono, nella procedura, l'invio di un SMS al costo previsto dal piano tariffario adottato: la mancanza del requisito funzionale imposto dall'Agcom sarebbe, in tal caso, segno unicamente di non conformità, siccome l'esito del voto potrebbe essere

deciso dagli utenti in grado di sborsare di più. Anche in questa fattispecie, la piattaforma di Live Reply Italia riesce ad assicurare quanto prescritto da Agcom.

- Il regolamento Agcom prevede, infine, una serie di obblighi di tipo informativo, a carico dei broadcaster, al fine di offrire un servizio del tutto trasparente e onesto ai telespettatori.

Si è già analizzato, a tal riguardo, come la piattaforma di Live Reply Italia riesca a far visionare i dettagli dei risultati di una sessione di voto non solo immediatamente al termine della stessa ma perfino durante. Percentuali di preferenze, numero di voti totali, suddivisi anche a seconda del canale di voto utilizzato, il loro andamento nel tempo: tutto ciò è incluso nel report finale della sessione di voto, subito scaricabile e pronto ad essere caricato sul sito dell'emittente televisiva.

I mercati della pubblicità e dell'accesso ai contenuti sui *second screen* non sono oggi regolati chiaramente dalle autorità locali ma potrebbero ben presto esserlo siccome stanno sfuggendo sempre più al controllo delle stesse.

## 8. Il broadcast delay

Il coinvolgimento in diretta dei telespettatori tramite le *second screen app*, soprattutto durante le votazioni aperte dei talent e dei reality show, richiede che entrambi gli schermi, quello del dispositivo mobile e del televisore, siano perfettamente sincronizzati. Nella realtà, i contenuti è quasi impossibile sincronizzarli a causa del *broadcast delay*, ovvero dell'inevitabile ritardo che sussiste tra la trasmissione del segnale televisivo digitale e la sua ricezione. La lunghezza di questo tempo di latenza può dipendere dal posto in cui lo spettatore sta guardando la televisione ed in che risoluzione (HD o standard) e da chi è il *digital provider* (Blake, 2017). Dipende, in senso lato, da tutti quegli attori che assumono il ruolo di network provider nella filiera di produzione e distribuzione di un prodotto audiovisivo.

Basta pensare che il ritardo di ricezione medio di chi guarda un canale televisivo via cavo in alta definizione è di 5 secondi. La distribuzione di un segnale tramite satellite ha

addirittura, un ritardo ulteriore, di alcuni secondi, rispetto alla trasmissione su digitale terrestre. Sulle piattaforme OTT, come su Sky Go, dove migliaia di persone guardano anche le puntate di X Factor Italia, il *delay* può arrivare a toccare vette che variano da 30 a 45 secondi<sup>25</sup>. Il problema più difficile da gestire risulta essere proprio la differenza significativa di sfasamento temporale tra la ricezione dei segnali in streaming e quella dei segnali via cavo. A dir la verità, Sky Italia ma in generale tutti i broadcaster più importanti, stanno già correndo ai ripari testando delle nuove tecnologie che possano abbattere il *broadcast delay* delle trasmissioni in streaming. Sky Italia, in particolare, aiutata da NTT Data, sta iniziando a sperimentare, proprio quando va in onda X Factor Italia, D-Zero, una soluzione made in Italy, che permette di abbattere il ritardo delle trasmissioni live OTT rendendolo del tutto paragonabile a quello delle trasmissioni satellitari<sup>26</sup>. Inoltre, nella Worldwide Developer Conference (WWDC) dell'ultimo anno, è stata annunciata una nuova estensione del protocollo HTTP Live Streaming (HLS), Low-Latency HLS (LL-HLS), le cui specifiche promettono di abbassare il *delay* delle trasmissioni in streaming addirittura a 3 secondi<sup>27</sup>. I progressi già fatti nello sviluppo di questa tecnologia fanno ben sperare tanto da far affermare che l'influenza del fattore *broadcast delay*, quando si progetta una piattaforma come quella di Live Reply Italia, si possa ridurre di molto perfino nell'immediato futuro.

- In realtà, quando si progetta una piattaforma di *voting* da utilizzare in programmi come i talent ed i reality show, il fattore *broadcast delay* è già oggi tenuto relativamente in bassa considerazione.

Infatti, i talent ed i reality show come X Factor Italia sono programmi televisivi che possiedono un ritmo narrativo abbastanza lento: le sessioni di voto sono tanto lunghe che difficilmente negli ultimi 5 secondi prima della chiusura vi sono ancora spettatori intenzionati a votare. Non a caso la piattaforma di Live Reply Italia è una *time synchronization platform*, che non richiede un livello di *effort* così dispendioso in fase di sviluppo. La mancata sincronizzazione tra *second screen* e *first screen* pesa sicuramente di più in quelle tipologie di programmi televisivi che possiedono un ritmo narrativo più

---

<sup>25</sup> <https://www.wowza.com/blog/streaming-vs-cable-satellite-broadcasting>

<sup>26</sup> <https://www.dday.it/redazione/21428/d-zero-sky-azzera-il-ritardo-tra-satellite-e-streaming>

<sup>27</sup> <https://www.wowza.com/blog/apple-low-latency-hls>

veloce, come i quiz show, in cui le sessioni di voto durano pochi secondi e gli esiti vengono rivelati esattamente alla chiusura delle votazioni.

- Da un punto di vista progettuale, più che il *broadcast delay*, bisogna studiare, in sessioni di voto più brevi del normale, il comportamento degli spettatori.

Ad esempio, in X Factor Italia è prevista, in rare occasioni, una sessione di voto dalla durata relativamente breve di 200 secondi, il *tilt*, in cui gli spettatori sono invitati a scegliere chi eliminare tra due concorrenti. Chi guarda la trasmissione in streaming ed ha un *broadcast delay* di 30 secondi, ha ancora meno tempo a disposizione. Soprattutto in queste occasioni, l'applicazione mobile sviluppata deve garantire un'ampia scalabilità e un'usabilità di buon livello al fine di permettere ai telespettatori di votare velocemente e correttamente. Questi sono comunque dei requisiti non funzionali di cui l'analisi esula dagli obiettivi di ricerca della tesi.

## 9. Selezione degli stakeholder critici

In Tabella 2 è riportato un resoconto di tutti gli stakeholder analizzati, i loro ruoli e gli interessi che si è scoperto che vantano nei riguardi dell'adozione di una piattaforma di *user engagement*. L'analisi effettuata ha reso possibile anche la costruzione della catena in Figura 9 che rappresenta i vari attori ed il tipo di relazioni che intercorrono tra loro. Ad esempio, il simbolo del dollaro indica un pagamento di uno stakeholder all'altro mentre il punto esclamativo i possibili reclami che un attore può mostrare verso l'altro. Proprio l'analisi di questi due tipi di relazioni, partendo dal nodo rappresentante l'azienda Live Reply Italia, può condurre a selezionare quali sono gli stakeholder critici e le esigenze da tenere più in considerazione.

- Uno stakeholder critico è sicuramente il telespettatore da cui dipende l'estensione di tutto il giro d'affari creato dall'adozione di una piattaforma di *user engagement* da parte del broadcaster.

<b>Stakeholder</b>	<b>Ruolo</b>	<b>Interessi</b>
<b>Broadcaster</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buyer</li> <li>• Utente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accrescere la <i>loyalty</i> dei telespettatori</li> <li>• Raggiungere quanti più utenti possibile tramite i second screen e monetizzarli</li> </ul>
<b>Casa di produzione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiario indiretto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentare i profitti derivanti dallo sfruttamento dei propri format</li> </ul>
<b>Telespettatore</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utente finale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soddisfare ulteriormente le proprie esigenze di intrattenimento</li> </ul>
<b>Advertiser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiario indiretto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Massimizzare i ritorni dei propri investimenti</li> </ul>
<b>Autorità regolatrice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantire la soddisfazione dei telespettatori tutelando da eventuali abusi dei broadcaster</li> </ul>
<b>Network provider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedere sincronizzati i contenuti sui second screen e quelli diffusi sui canali televisivi</li> </ul>

**Tabella 2 - Ruoli ed interessi degli stakeholder individuati**

Nell'utilizzo della piattaforma, lo spettatore, o meglio l'utente finale, può mostrare la propria insoddisfazione sia a Live Reply Italia, lamentando funzionalità non implementate, sia al broadcaster che, da utente intermedio, non gli permette di godere a pieno di tutta la potenzialità del prodotto software. L'insoddisfazione dei bisogni del telespettatore porta inevitabilmente al calo di *engagement*. Si innesca quindi una reazione a catena: i broadcaster non ottengono l'attenzione voluta dagli spettatori, l'unica moneta che chiedono di ricevere in cambio del servizio aggiuntivo offerto; di conseguenza, non riescono a promettere lo spazio di visibilità promesso agli advertiser disposti quindi a

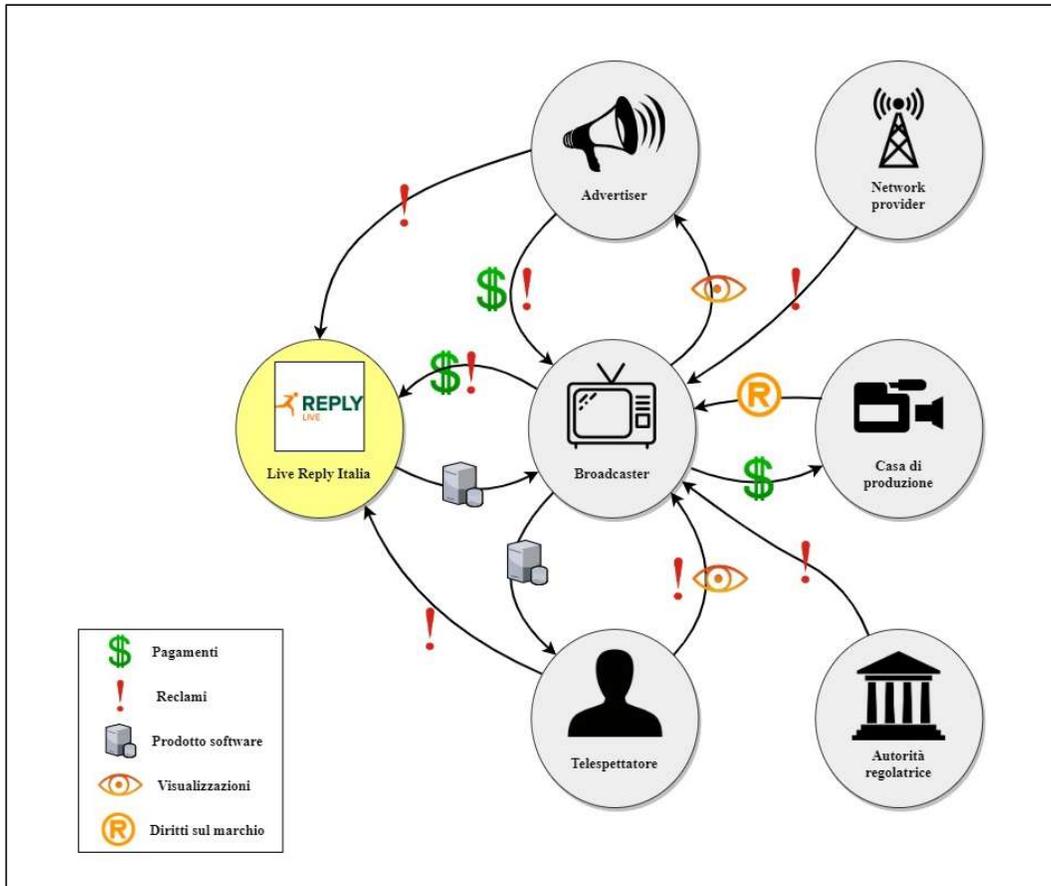


Figura 9 - Relazioni tra gli stakeholder individuati

pagare di meno; in ultimo, di rimando, crolla anche la disponibilità dei broadcaster a pagare il servizio offerto da Live Reply Italia. Tutti i *need* dei telespettatori sono, in pratica, anche dei broadcaster e degli advertiser e quindi di priorità assoluta in sede progettuale.

- Il broadcaster è, insieme al telespettatore, l'altra voce da tenere più in considerazione.

L'emittente televisiva è il *buyer*, l'attore principale che finanzia lo sviluppo della piattaforma. Oltre ai *need* derivati dall'utente finale, ha una serie di necessità imposte dalle dinamiche dei format televisivi acquisiti che il team di sviluppo deve tenere in considerazione. Inoltre, bisogna ricordare anche che il broadcaster è l'utente intermedio della piattaforma.

- Uno stakeholder che può essere critico anche se in misura minore, è l'advertiser.

Non si sarebbe compresa a fondo l'importanza di una figura come l'advertiser senza un'analisi degli stakeholder così dettagliata. È emerso, infatti, che l'advertiser può diventare, nell'immediato futuro, anche un finanziatore importante dei progetti *second screen*, chiedendo in prima persona l'implementazione di advert interattivi e più attraenti nelle piattaforme di *engagement*. Non a caso, in Figura 9 è stata posta una relazione diretta tra l'azienda sviluppatrice e la figura dell'advertiser.

Le case di produzione, nel corso dell'analisi, sono risultate non avere voce in capitolo nella decisione di acquisto di una piattaforma di *user engagement*: inoltre, i costi dei diritti accessori sui loro format ed i profitti che loro derivano dall'utilizzo di una piattaforma sono entrambi veramente esigui. Le case di produzione non sono quindi ritenuti stakeholder cruciali così come anche le autorità regolatrici ed i network provider, i cui requisiti richiesti sono facilmente rispettabili in fase di sviluppo come evidenziato in precedenza. Da qui in avanti, l'analisi è incentrata prettamente sulle esigenze dei telespettatori, dei broadcaster ed in misura relativamente minore, degli advertiser.

## 10. Analisi delle esigenze degli stakeholder critici

La piattaforma di Live Reply Italia è già in rodaggio da ben 7 anni nel programma televisivo X Factor Italia e 5 anni in Italia's Got Talent. In tutti questi anni, Live Reply Italia ha accumulato una serie di dati riguardanti i comportamenti degli utenti della piattaforma che, in questa fase, possono essere elaborati ed interpretati al fine di comprendere l'efficacia della sua offerta di valore. Ciò è possibile anche perché le funzionalità della piattaforma di Live Reply Italia sono pressoché rimaste invariate negli anni.

- In prima battuta, si è proceduto alla *sentiment analysis* delle recensioni degli utenti della piattaforma rilasciate sin dal suo primo utilizzo. Questa analisi può essere utile a comprendere quali sono effettivamente le funzionalità che riescono ad intercettare i loro interessi e quali invece meritano una revisione.

- Un'analisi dell'utilizzo dei canali di voto può far comprendere quali sono i canali su cui gli utenti sono più attivi e quanto può portare valore al loro intrattenimento l'offerta di una piattaforma *multichannel*.
- In ultimo, tramite ricerca secondaria, si è provato ad estrarre, da interviste a responsabili digital di alcune emittenti televisive, quali sono le loro attuali richieste nell'ambito in esame.

## 10.1 Sentiment analysis delle recensioni degli utenti

In un mondo perfetto, si sarebbero dovuti intervistare tutti gli utenti della piattaforma di Live Reply Italia e chiedere loro le funzionalità che gli piacciono di più e quelle che, invece, gli piacerebbe cambiare. Collezionare questo tipo di feedback espliciti sarebbe stato un compito più che gravoso. In alternativa, si possono dedurre dei feedback espliciti dall'elaborazione delle recensioni rilasciate dagli utenti della piattaforma sugli store. I dati delle recensioni sono in linguaggio naturale e sono sicuramente più difficili da trattare rispetto a dei dati tabulati strutturati. I dati non strutturati delle *user review* sono stati elaborati ed interpretati grazie alla *sentiment analysis*, un processo automatico in grado di estrarre il sentimento provato dall'autore di una recensione da ciò che ha scritto in essa. Nel contesto in esame, si vuole capire dalla recensione di un utente quale è la sua opinione, positiva o negativa, nei riguardi della piattaforma di Live Reply Italia ed in particolare, qual è la funzionalità verso cui prova quel sentimento.

In questa fase, si è deciso di analizzare le recensioni riguardanti la piattaforma di Live Reply Italia utilizzata prettamente in X Factor Italia. Infatti, la piattaforma viene ormai adottata in questo show da ben 7 anni e consente di costruire un database di recensioni più ampio rispetto a quello delle recensioni rilasciate a proposito della piattaforma targata Italia's Got Talent. Inoltre, i due database di recensioni non possono essere uniti siccome le due piattaforme presentano requisiti funzionali diversi: addirittura, l'applicazione utilizzata in X Factor Italia, come spiegato, presenta delle funzionalità in più e l'analisi dei feedback su di esse può portare a delle conclusioni più complete. Si è riuscito a raccogliere su Google Play e su Apple Store più di 10'000 recensioni di utenti della

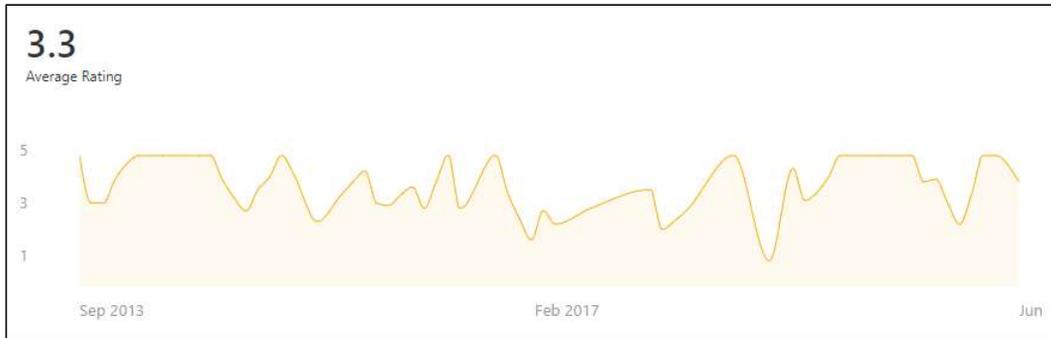


Figura 11 - Evoluzione dello star rating della companion app di X Factor Italia dal 2013 al 2020

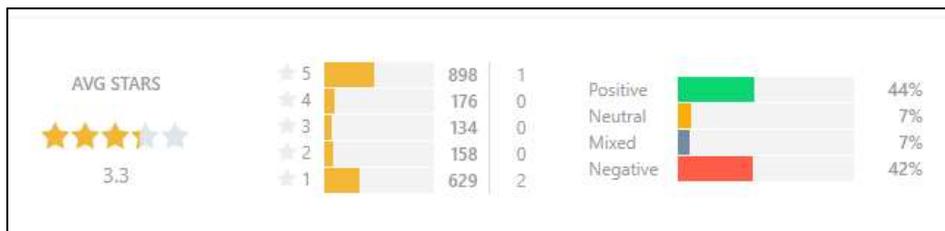


Figura 10 - Opinione generale degli utenti della piattaforma di X Factor Italia dal 2013 al 2020

piattaforma. Immettendo queste recensioni in input del software Appbot<sup>28</sup>, si sono riuscite ad ottenere 1'995 recensioni utili all'analisi. Il software Appbot è servito anche come supporto nel corso di tutta la *sentiment analysis*.

Lo specchio in Figura 10 fa emergere subito che ci sono opinioni contrastanti sull'effettivo valore della piattaforma: 44% sono le opinioni positive, il 42% quelle negative, il 14% degli utenti, invece, non si sbilancia. Lo *star rating* medio è di 3.3, non un risultato eccellente. L'evoluzione dello *star rating* nel tempo non è molto interpretabile siccome la piattaforma ha un utilizzo limitato a 4 mesi durante l'arco di un anno, ovvero da settembre a dicembre, quando la serie va in onda (Figura 11). La piattaforma, in realtà, è più funzionale durante i live show che iniziano alla fine di ottobre di ogni anno: quindi, il suo utilizzo è ancora più limitato a circa 2 mesi all'anno. Volendo comunque interpretare l'andamento dello *star rating* nel corso di questi 7 anni, si può notare come nei mesi indicati, di anno in anno, la valutazione dei telespettatori si assesta e si mantiene attorno allo *score* 3, a volte anche toccando picchi più bassi come è accaduto tra il 2017 ed il 2018.

<sup>28</sup> <https://appbot.co/>



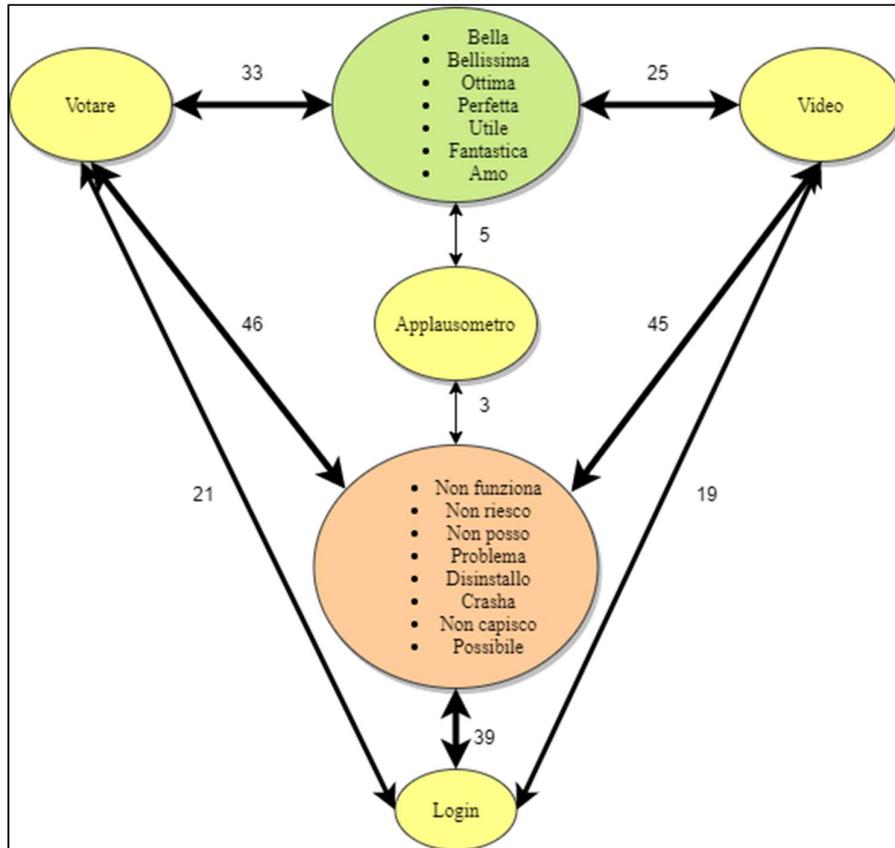


Figura 13 - Grafo di co-occorrenza delle parole più digitate dagli utenti della piattaforma di X Factor Italia nelle recensioni rilasciate sugli store digitali dal 2013 al 2020

Ad esempio, sempre dalla Figura 12 si possono facilmente scorgere le parole: “bella”, “bellissima”, “ottima”, “perfetta”, “utile”, “fantastica”, “amo”. Allo stesso tempo, si possono estrarre le parole o le frasi a cui gli utenti associano sempre un *sentiment* negativo come: “non funziona”, “non riesco”, “non posso”, “si blocca”, “non carica”, “problema”, “disinstallo” ecc. Si vogliono però conoscere quegli aspetti della piattaforma che effettivamente gli utenti ritengono bello, bellissimo, ottimo oppure non funzionali, problematici e così via. Al fine di comprendere il contesto in cui vengono usate tali parole, si può ricorrere ad una rappresentazione grafica chiamato *grafo di co-occorrenza*. Questo grafo ha le parole più ricorrenti come nodi e collega le parole che vengono menzionate insieme nella stessa recensione tramite archi<sup>29</sup>. Studiando la correlazione tra le altre parole

<sup>29</sup> <https://medium.com/life-at-hopper/conducting-sentiment-analysis-on-app-reviews-to-inform-product-decisions-64fcc71822ed>

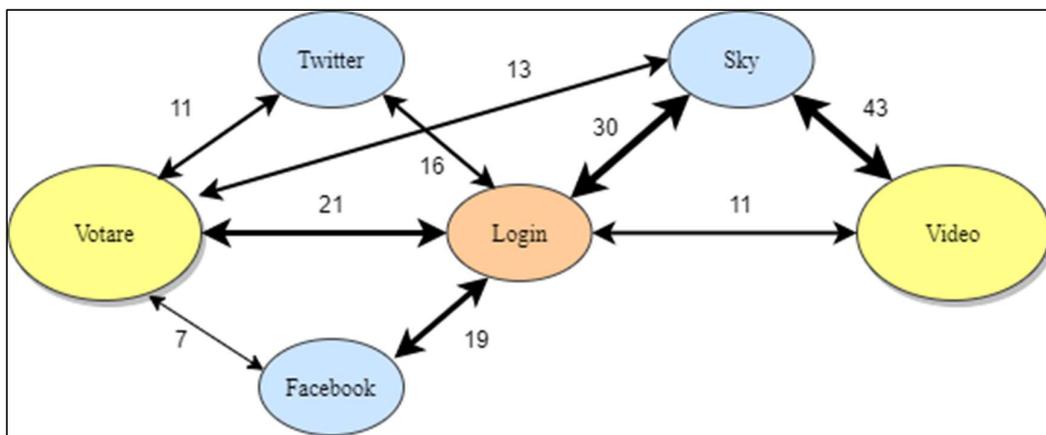


Figura 14 - Estensione del grafo di co-occorrenza delle parole più digitate dagli utenti della piattaforma di X Factor Italia nelle recensioni rilasciate sugli store digitali dal 2013 al 2020

più ricorrenti a quelle estratte in precedenza si è riuscito a costruire il suddetto grafo in Figura 13.

La valutazione effettuata in un primo momento è completamente ribaltata. Le parole associate ad un *sentiment* assolutamente positivo da parte degli utenti sono, in realtà, associate proprio alle parole “votare” e “video”. Il numero al di sopra degli archi del grafo indica quante volte le parole collegate sono state ritrovate insieme nella stessa frase della medesima recensione.

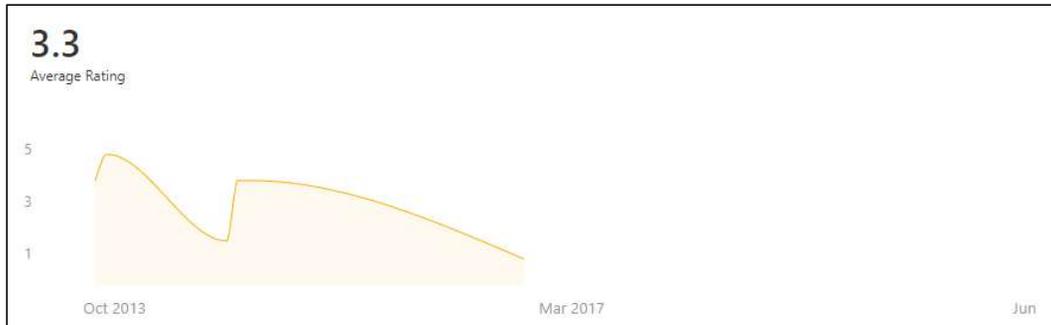
- Ne consegue che il *voting* è la funzionalità che ha conferito maggior valore alla *user experience* in questi anni. Subito dopo, è l’area multimediale la sezione più gradita dagli utenti della piattaforma.

Resta da capire perché a queste funzionalità sia associato un *overall sentiment* più negativo che positivo. Sempre il grafo costruito in Figura 13 è in grado di farlo comprendere. Gli utenti non riscontrano tanto un’inutilità di queste aree funzionali quanto lamentano di non riuscire a giungere all’*user-goal* senza ostacoli. Infatti, le frasi “non funziona”, “non riesco” ecc. indicano più la mancanza di requisiti non funzionali e non la presenza di funzionalità di scarso interesse. Sebbene i requisiti non funzionali della piattaforma non rientrano nell’ambito di studio dell’elaborato, si è voluto approfondire la questione.

- I problemi principali che gli utenti hanno riscontrato nel corso della *user experience* sono nel processo di login, necessario sia ad accedere all'area di voting che in parte all'area multimediale.

Si può notare dal grafo di co-occorrenza che la parola “login”, a cui è associato un *overall sentiment* altamente negativo (87% di opinioni negative), è correlata fortemente anche alle parole “video” e “votare”. Procedendo più a fondo nell'analisi, si è costruito un ulteriore grafo, in Figura 14, in cui rie

ntrano queste tre parole. Sono in particolar modo gli utenti Sky che lamentano problemi di accesso all'area multimediale. In realtà, scorrendo le recensioni in questione, più che altro, gli utenti non sono contenti del fatto che solo i clienti Sky possano accedere a contenuti video esclusivi ma questa è una scelta aziendale del broadcaster e non tanto un errore di implementazione. Al contrario, sono tutti gli utenti, sia Sky che Twitter e Facebook, che hanno affermato di non riuscire ad accedere correttamente all'area di *voting*. Questo problema è risultato essere già preso in considerazione dagli sviluppatori di Live Reply Italia siccome, analizzando il trend di recensioni negative riguardanti il processo di login, è risultato che le lamentele in tal senso hanno raggiunto il loro punto di minimo proprio nella scorsa edizione dopo aver raggiunto un picco, invece, nel 2015. Resta solo da analizzare l'efficacia della terza area funzionale della piattaforma, ovvero quella in cui si trova l'applausometro. Nel grafo di co-occorrenza iniziale, si nota come questa sezione della piattaforma sia stata gradita meno rispetto alle altre in passato. Sussiste infatti una relazione di co-occorrenza debole tra la parola “applausometro”, che rientrava tra le parole più digitate dagli utenti, e le parole associabili sia ad un *sentiment* esclusivamente positivo che unicamente negativo. Si è proceduto ad indagare il trend temporale dello *star rating* medio delle recensioni che contengono la parola “applausometro”. Si è scoperto, come si evince dalla Figura 15, che il giudizio dell'area funzionale dedicata all'applausometro all'inizio dei tempi era addirittura altamente positivo: sia nel 2013 che nel 2014 lo *star rating* di queste recensioni si attestava tra gli score 4 e 5, fino ad annullarsi nel 2016. L'applausometro è praticamente caduto nell'indifferenza totale dei telespettatori negli ultimi quattro anni di utilizzo della piattaforma.



**Figura 15 - Evoluzione temporale dello star rating medio delle recensioni degli utenti della piattaforma di X Factor Italia che contengono la parola "applausometro"**

- L'applausometro, così come si presenta oggi agli utenti finali, non è funzionale e non apporta valore alla loro *user experience*. Merita, dunque, una revisione da parte degli sviluppatori di Live Reply Italia in base alle esigenze degli utenti.

## 10.2 I canali di voto preferiti

Live Reply Italia ha messo a disposizione i report delle sessioni di voto che hanno avuto luogo durante l'ultima edizione di X Factor Italia nelle prime sei puntate. In particolare, nella prima delle sei puntate si sono tenute 4 sessioni di voti, nella sesta 3, nella quinta una sessione unica e nelle altre, 2 sessioni canoniche. I dati ricevuti sono serviti ad analizzare quali fossero, durante i *live broadcast*, i canali di voto più utilizzati dagli utenti finali e a capire se l'esperienza multicanale arrecasse maggior valore alla *user experience* a fronte di un *effort* in fase di sviluppo più elevato.

Nel grafico in Figura 17, si è messo in evidenza il numero di voti, provenienti da ogni canale possibile, in ogni sessione di voto analizzata. I canali tramite cui gli utenti hanno potuto esprimere la propria opinione sono: l'applicazione mobile iPad, Android ed iPhone; il sito web; gli smartwatch Apple ed Android; il decoder Sky ed infine, il canale social, Twitter. Si nota subito che il canale di voto più utilizzato durante le sessioni di voto è il decoder Sky, probabilmente quello più a portata di mano rispetto anche all'applicazione mobile, che non consente neanche la minima distrazione dai contenuti televisivi. In Figura 16 si mette in mostra anche la frequenza di utilizzo media, in tutte le sessioni di voto analizzate, degli altri canali. La prima impressione è confermata in questa

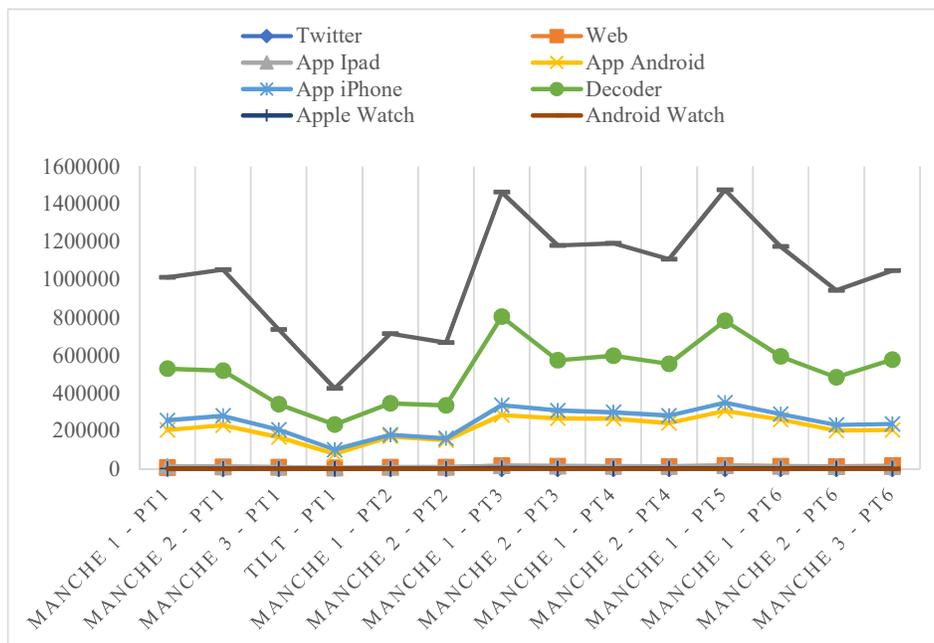


Figura 17 - Numero di voti, proveniente da ogni canale, in ogni sessione di voto analizzata

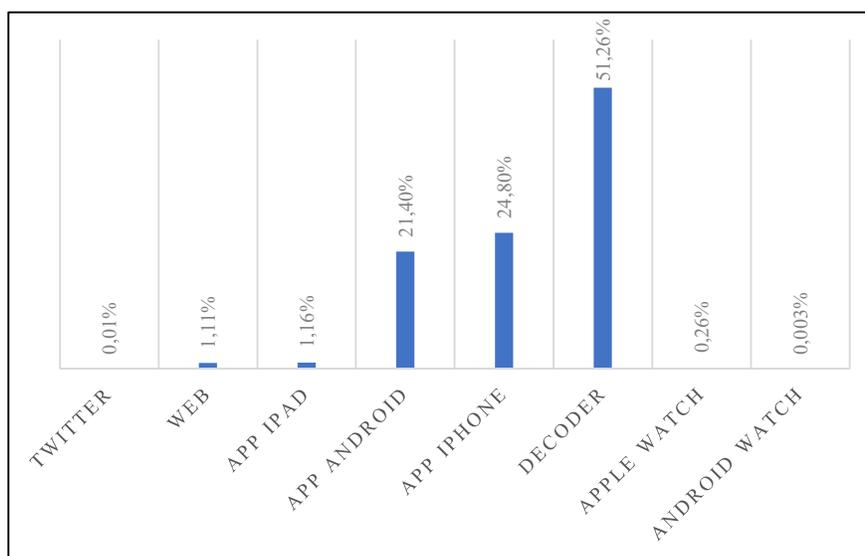


Figura 16 - Frequenza di utilizzo media di ogni canale offerto agli utenti finali

grafica: il decoder Sky è utilizzato nel 51,26% dei casi; in alternativa, gli utenti utilizzano in maggior misura l'applicazione iPhone (24,8%) e l'applicazione Android (21,4%). Gli altri canali vengono usati molto meno frequentemente: l'applicazione iPad l'1,16% delle volte, il sito web l'1,11%, l'Apple e l'Android Watch rispettivamente lo 0,26% e 0,003%. A sorpresa anche il canale Twitter viene utilizzato sono nel 0,01% dei casi: nel conteggio

dei voti del canale Twitter probabilmente rientrano, studiando l'architettura di sistema, anche i voti pervenuti via SMS.

Aggregando tutti i voti provenienti dai dispositivi mobile, risulta quindi che l'applicazione mobile è utilizzata nel 47,36% dei casi, quasi pari alla frequenza di utilizzo del decoder Sky. Solo l'1,38% delle volte i telespettatori usufruiscono degli altri canali di voto proposti da Live Reply Italia. Addirittura, il canale Twitter, considerando che un utente può inviare al massimo 10 preferenze a sessione di voto, conta in media solo 9 persone votanti a sessione, probabilmente anche perché, dovendo assicurare la sicurezza del sistema di voto, agli utenti del canale social viene obbligato inviare un SMS di validazione al costo del proprio piano tariffario.

- Al termine di questa analisi, si può affermare che l'esperienza multicanale non influisce per niente sulle esigenze dell'utente finale. I soli canali di *voting* di valore offerti sono il decoder Sky in primis e l'applicazione smartphone.

### 10.3 Le esigenze dei broadcaster

Oltre alle esigenze dei telespettatori che rimangono di priorità assoluta, i broadcaster hanno in serbo, da parte loro, anche una serie di *need* propri, derivati principalmente dalle esigenze narrative dei programmi televisivi trasmessi. L'analisi dei loro native need è stata effettuata tramite *document analysis* ed in particolare tramite la ricerca di interviste pubbliche rilasciate dai responsabili digital di emittenti televisive riguardanti l'argomento in esame. Un certo tipo di analisi è già stata effettuata quando si è provato a ricercare i requisiti impliciti attesi, dalla piattaforma, da parte delle autorità regolatrici nazionali ed i network provider. Lo studio di documenti pubblici, in questo caso, può far comprendere, in discorsi pubblici, quali requisiti funzionali delle piattaforme di *user engagement* in utilizzo i responsabili delle emittenti apprezzano o meno (Michiel, 2014). Quest'analisi segue un approccio del tipo *top-down*. In linea teorica, un'analisi veramente completa avrebbe dovuto prevedere anche, in un secondo momento, delle interviste personali ai responsabili delle emittenti televisive, al fine di estrarre ulteriori *need* sottovalutati e comprenderne la priorità. Purtroppo, questa seconda analisi non è stata possibile: si è

provato a contattare personalità rappresentanti varie emittenti televisive sul mercato ma si è riscontrata la loro indisponibilità a tenere un'intervista diretta.

Un'intervista pubblica di interesse notevole, risalente al 2015, fu di Ann Cook, all'epoca direttrice di ITV Interactive, dipartimento digital dell'emittente britannica ITV (Blake, 2017). La manager inglese parlò a lungo dei requisiti funzionali della piattaforma di voting adottata nel programma televisivo inglese The X Factor. Di seguito, vengono riportati stralci dell'intervista rilasciata che possono offrire spunti di riflessione

- Ad Ann Cook venne chiesto perché la direzione di ITV decise di abbandonare il sistema di votazione tradizionale che generava un notevole giro d'affari. La direttrice rispose: “L'unico modo di rendere un progetto *second screen* un successo è andare incontro alle esigenze dei telespettatori. Il free-in app voting è la funzionalità chiave. Il sistema di votazione tradizionale era sempre meno utilizzato e volevamo trovare nuovi modi creativi che potessero rinvigorire il format televisivo di The X Factor tramite le piattaforme digitali.”
- “Idealmente, si vuole che quante più persone possibili possano decidere le sorti dei protagonisti dello show. Ecco perché si è deciso di dare la possibilità di votare gratuitamente tramite l'applicazione mobile.”
- All'interlocutrice viene fatto notare che in X Factor USA è stata introdotta recentemente anche la possibilità di votare attraverso i social network. Le viene domandato perché non è stata data questa opportunità anche ai telespettatori di The X Factor. Ann Cook risponde: “Preferiamo non dare questa possibilità soprattutto in programmi come The X Factor siccome verrebbe data la possibilità di vedere, analizzando i commenti sui social network, chi sta vincendo la gara. Questo rovinerebbe la tensione creata dalle dinamiche di questo particolare tipo di programmi”.
- Ann Cook rivendica, al contrario, che sia stato concesso di votare attraverso i social network quale gruppo di concorrenti i giudici avrebbero dovuto gestire. A tal proposito, dice: “Questi sono i momenti in cui il *social voting* può essere funzionale. Quando è stata data questa possibilità, in queste occasioni, si è registrato un livello di *engagement* incredibile”.

Se queste considerazioni venissero confermate anche in eventuali interviste dirette ad altri direttori digital di emittenti televisive, si potrebbe giungere a delle considerazioni sicuramente più affidabili. In tale contesto, date le difficoltà che si sono incontrate in questa parte dell'analisi, si può giungere solo a delle conclusioni approssimative.

Le prime affermazioni della direttrice confermano quanto già presunto in sezioni precedenti: la necessità di adottare delle piattaforme di user engagement è in gran parte dovuta all'obsolescenza dei sistemi di votazioni tradizionali, che non garantiscono né i profitti né il coinvolgimento di un tempo. Grazie alle ultime affermazioni, al contrario, si possono dedurre delle esigenze sottovalutate fino ad ora.

- Far votare sui social network lede anche la tensione che si crea durante lo show perché rende i voti pubblici e facilmente consultabili ed analizzabili da chiunque.

In conclusione, la multicanalità non solo sembra non aggiungere valore alla *user experience* ma può andare contro anche alle esigenze dei broadcaster. Dare la possibilità di votare su più canali può essere più funzionale quando i risultati della sessione di voto non devono essere né segreti né controllati, da parte degli operatori della piattaforma, secondo dopo secondo.



## CAPITOLO 3

### Analisi benchmark

In questo capitolo, si vogliono estrarre e comparare i requisiti funzionali di applicazioni mobile differenti sviluppate da competitor. L'analisi benchmark può aiutare a selezionare eventuali requisiti funzionali non implementati oggi nella piattaforma ma che hanno contribuito ad aumentare, invece, il valore di altri prodotti competitor sul mercato. Inoltre, l'analisi benchmark può far comprendere quali sono gli attuali trend sul mercato e le strategie, i punti di forza e di debolezza dei competitor.

Siccome in Italia piattaforme come quella di Live Reply Italia non sono ancora in voga, si sono andate a ricercare piattaforme di *user engagement* utilizzate da altri broadcaster europei in talent e reality show, i generi di programmi televisivi in esame. La nazione di riferimento è risultata essere il Regno Unito, in cui le piattaforme di *user engagement* sono in utilizzo da ben 10 anni e le preferenze dei telespettatori sono simili a quelle dei consumatori italiani: non è un caso che format televisivi come The X Factor e Got Talent siano stati sperimentati inizialmente nel Regno Unito e poi acquistati, prodotti e diffusi dalle emittenti televisive italiane. In base al risultato delle analisi precedenti, la scelta dei casi studio da analizzare e confrontare è stata guidata innanzitutto dalla volontà di comprendere:

- quanti e quali canali di voto i competitor propongono nelle piattaforme utilizzate;
- le funzionalità interattive implementate all'interno delle applicazioni mobile e proposte soprattutto durante i *live broadcast*, dato che l'applausometro presente sulla companion app di Live Reply Italia merita oggi l'indifferenza degli utenti finali;

- le modalità di monetizzazione degli *user* implementate, al fine di comprendere nuovi requisiti funzionali che possano accontentare anche gli advertiser, stakeholder ritenuti critici finora sottovalutati.

Alla fine, si è giunti alla selezione di quattro piattaforme da studiare che presentano funzionalità molto diverse. I programmi televisivi in cui sono adottate sono:

- Love Island, la cui *companion app*, sviluppata dal leader del mercato europeo Monterosa, si è meritata il titolo di *money-making app* in virtù dell'elevato ritorno degli investimenti che garantisce ai suoi sponsor;
- The X Factor UK e Britain's Got Talent, gli alter ego dei programmi televisivi italiani, in cui le piattaforme di *user engagement* hanno visto il primo utilizzo addirittura nel 2010 e hanno subito varie evoluzioni in base alle necessità dei telespettatori;
- The Voice UK, in cui la BBC ha scelto di adottare una *user engagement platform* al fine di aumentare unicamente la *content loyalty* dei telespettatori.

Alla fine dell'analisi di ogni caso studio, una tabella riassume tutte i vari requisiti funzionali delle piattaforme in esame e le loro evoluzioni nel tempo. Si è deciso di trascurare le analisi delle aree di *enhanced interactivity* delle piattaforme, che permettono agli utenti di accedere a contenuti multimediali addizionali riguardanti lo show televisivo. Questi requisiti non differiscono da piattaforma a piattaforma, compreso quella di Live Reply Italia e sono ormai attesi dagli utenti finali.

In conclusione, si è proceduto a formulare degli indicatori di performance in grado di misurare l'efficacia di tutte le soluzioni software analizzate ed il valore apportato agli stakeholder in gioco. Il confronto tra questi indicatori può portare a consigliare nuovi requisiti funzionali da implementare nella piattaforma di Live Reply Italia.

## 1. Love Island

Love Island è un *reality show* britannico rilanciato da ITV Studios nel 2015 sul canale ITV2 dopo essere stato prodotto e trasmesso già nel 2005 e 2006. I protagonisti di questo

show televisivo, chiamati *islander*, vengono isolati dal mondo esterno e posti costantemente sotto video sorveglianza in una villa lussuosa a Maiorca. Pur di rimanere sull'isola, ogni concorrente è invitato a trovare un altro isolano con cui fare coppia sin dal primo giorno, nel momento del *coupling-up*, quando ogni ragazzo sceglie la ragazza che lo attrae di più e che vorrebbe conoscere meglio. Anche durante lo svolgimento della serie televisiva, a cadenza settimanale, gli isolani sono costretti a scegliere se cambiare coppia o meno: i concorrenti che rimangono senza partner dopo ogni *coupling-up* vengono eliminati dalla competizione. I concorrenti possono anche essere eliminati dal voto degli spettatori: infatti, le coppie che ricevono meno voti rischiano di lasciare l'isola. Inoltre, nell'ultima settimana, il pubblico è invitato nuovamente a votare quale coppia vuole che vinca il premio finale dal valore di £50'000. La serie viene usualmente trasmessa nel periodo estivo ed ha battuto i propri record nel 2019 arrivando ad essere vista in una puntata da più di 6 milioni di persone<sup>30</sup>. Talmente tanto è stato il successo che ITV Studios ha pensato bene di riproporre una versione invernale andata in onda nel 2020. Una componente dello show televisivo che contribuisce in maniera acclarata al suo successo è l'*audience engagement* generato sia dalla strategia *social* ma soprattutto dalla applicazione mobile sviluppata da Monterosa.

Dal 2017, infatti, Love Island sta completamente rivoluzionando il business televisivo grazie alla sua *companion app*. Recenti studi di Ogury hanno dimostrato che l'app ufficiale di Love Island ha più user attivi (76,2%) di Uber (60,5%), Deliveroo (61,7%), BBC News (71,1%), ASOS (76%), Amex (74,4%) e British Airways (61,2%). Gli spettatori sembrano non ne abbiano abbastanza delle 6 ore di trasmissione a settimana e aprono l'applicazione in media più di 12 volte nel corso della serie televisiva. Inoltre, Ogury illustra come in media gli utenti trascorrono più tempo sull'app di Love Island (8 minuti e 9 secondi) che su Facebook (6 minuti e 24 secondi), Twitter (4 minuti e 1 secondo) o Whatsapp (7 minuti), dimostrando di essere addirittura più fedeli all'app in questione che ai principali *social network* in voga<sup>31</sup>.

Nel corso delle 8 settimane di durata della serie televisiva, il pubblico è invitato a votare innumerevoli volte e non solo in momenti critici alla narrativa dello show, come

---

<sup>30</sup> <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-48991692>

<sup>31</sup> <http://www.digitalstrategyconsulting.com/social-media/love-island-fans-spend-more-time-on-the-tv-shows-app-than-on-facebook-whatsapp-or-twitter/16622/>

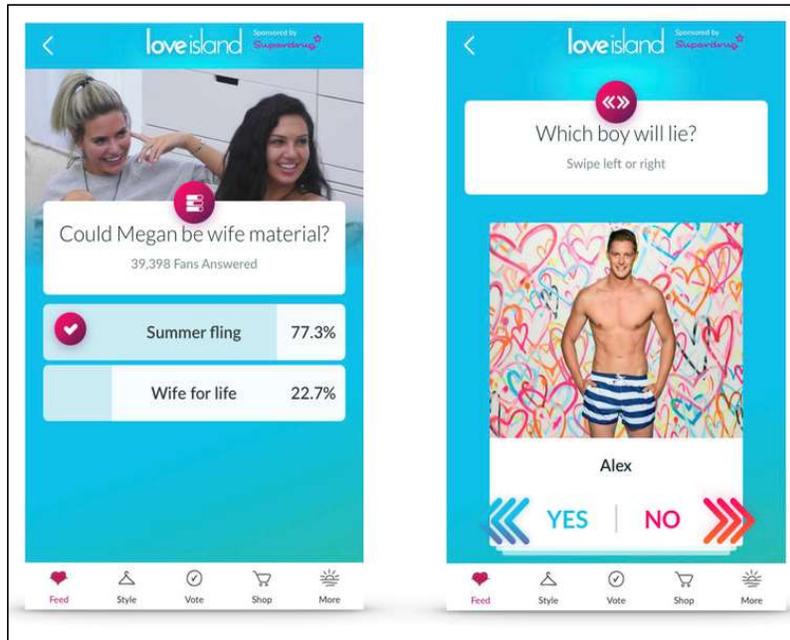


Figura 18 - I poll e gli swing 'o' meter offerti dalla companion app di Monterosa (cortesia di ITV Studios)

l'eliminazione di una coppia o la decretazione dei vincitori, ma anche in occasioni più futili. Ad esempio, possono votare quali partecipanti possono vedersi al di fuori della villa e quale coppia può ricevere varie forme di trattamenti preferenziali. A tal riguardo, la strategia messa in atto da ITV Studios e Monterosa è quella di far votare il pubblico in tutte queste occasioni solo e soltanto tramite l'app ufficiale dello show televisivo. Questo è uno dei motivi fondamentali del successo dell'app di Love Island, anche secondo Rebecca McGrath, *senior media analyst* di Mintel, società di ricerche di mercato inglese, che a tal proposito dice: "L'importanza delle modalità di voto non dovrebbe essere sottovalutata. Il pubblico dello show non sarebbe incentivato allo stesso modo a scaricare l'app se fornisse semplicemente contenuti aggiuntivi"<sup>32</sup>. La tesi è confermata ancora una volta da Ogury che nel suo report già citato evidenzia come i picchi di attività sull'app di Love Island si registrino durante eventi chiave dello show e le votazioni aperte al pubblico.

In aggiunta, la *companion app* sviluppata da Monterosa offre anche altri elementi interattivi come *poll*, *swing'o'meters* e *rater* che forniscono risultati real-time sia durante

<sup>32</sup> <https://www.wired.co.uk/article/love-island-app-tv>

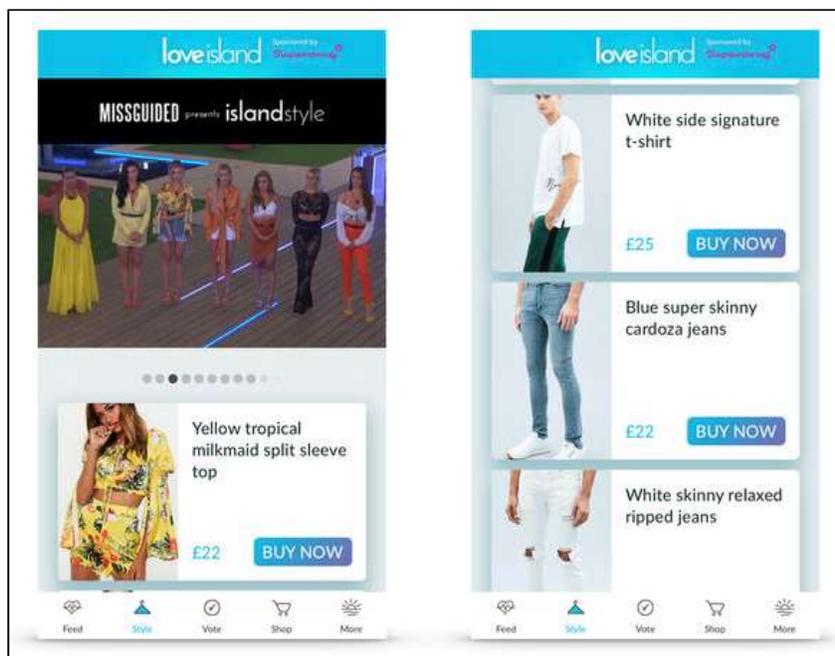


Figura 19 - La sezione shop della companion app di Love Island (cortesia di ITV Studios)

lo show che dopo (Figura 18). I contenuti aggiuntivi audiovisivi atti ad estendere l'*audience experience* sono pubblicati in completa esclusiva prima sull'applicazione mobile che altrove. L'unicità di questa particolare *user engagement platform* risiede però nella sezione Love Island Shop, resa possibile dalla soluzione Show Stores di Monterosa: grazie a questa *feature* l'app permette agli spettatori di acquistare istantaneamente quello che hanno visto nella villa durante lo show immediatamente dopo la fine della trasmissione dell'episodio (Figura 19). Come riporta il CEO di Monterosa, Tom McDonnell, l'idea è nata dopo l'edizione del 2017: "Love Island stava appena diventando *mainstream*, avevamo già realizzato sei o sette applicazioni mobile per conto di ITV e volevamo innovare e ricavarne un po' più di valore. Abbiamo pensato di inserire una sezione *shop* all'interno dell'applicazione in modo da far acquistare impulsivamente agli spettatori prodotti correlati allo show." L'idea iniziale del CEO di Monterosa era quella di mettere in vendita delle t-shirt ma in seguito ITV Studios ha deciso di offrire agli spettatori delle borracce personalizzate, un'idea che ha prodotto risultati oltre ogni plausibile aspettativa: dal 2017, i *fan* della trasmissione hanno acquistato ben 650 mila borracce e l'arricchimento della gamma di prodotti offerti al pubblico negli anni

successivi ha contribuito ad aumentare il fatturato di ITV Studios di circa 12 milioni di sterline.

La nuova funzionalità proposta ha aiutato anche gli sponsor partner di ITV ad aumentare il volume delle proprie vendite e il valore dei propri brand. Nella sezione *Style*, gli user possono vedere i vestiti indossati dai protagonisti della serie tv, forniti da partner commerciali come MissGuided e I Saw It First. Testate giornalistiche come The Daily Mail e The Sun hanno sempre riportato gli indumenti e le firme indossati durante la trasmissione ma il processo di consultazione e acquisto non è stato ovviamente mai immediato ma anzi molto tortuoso. Invece, grazie alla companion app di Love Island vi è più immediatezza<sup>33</sup>. Lo certificano i risultati registrati negli ultimi due anni di trasmissione: nel 2018, MissGuided ha visto aumentare del 40% le vendite dei propri *item*, tra le ore 19 e 24 nei giorni in cui la serie è andata in onda<sup>34</sup>. In un computo finale, durante tutto il periodo di trasmissione di Love Island, MissGuided ha visto crescere le proprie vendite addirittura del 9'000% e secondo YouGov, la sua Ad Awereness è aumentata dal 13% al 20%<sup>35</sup>. Nel 2019, ovvero nell'ultima edizione estiva del programma televisivo, I Saw It First ha invece registrato un aumento delle vendite del 67%<sup>36</sup>. A seguito di tali risultati, puntando forte su questa nuova funzionalità, Monterosa nell'ultima edizione della trasmissione del 2020 ha sperimentato anche una *feature* aggiuntiva detta *Player Layer* grazie alla quale gli user possono intraprendere un tour interattivo all'interno della villa direttamente dall'applicazione e comprare tutti i prodotti e gli indumenti tramite un click<sup>37</sup>. Facendo leva sui risultati attestati, ITV Studios è riuscito ad ampliare ben donde il parco di partner commerciali raggiungendo quest'anno addirittura quota 12 ed includendo altri brand come Samsung, JustEat e Kellogs che contribuisce alla creazione di contenuti podcast: secondo la BBC, diventare sponsor di Love Island costa almeno 1 milione di sterline e Superdrug, pur di essere lo *headline* sponsor dell'ultima edizione, ha sborsato 4 milioni di sterline<sup>38</sup>.

---

<sup>33</sup> <https://econsultancy.com/why-the-love-island-missguided-partnership-was-a-multichannel-triumph/>

<sup>34</sup> <https://www.marketingweek.com/missguided-sales-boom-following-love-island-partnership/>

<sup>35</sup> <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-6007211/The-Love-Island-effect-Missguided-report-staggering-9000-increase-sales.html>

<sup>36</sup> <https://www.drapersonline.com/news/love-island-boosts-sales-at-i-saw-it-first/7036768.article>

<sup>37</sup> <https://medium.com/@tommcdonnell/player-layer-x-love-island-making-passive-video-interactive-and-shoppable-1c8233ee4ae4>

<sup>38</sup> <https://medium.com/@tommcdonnell/player-layer-x-love-island-making-passive-video-interactive-and-shoppable-1c8233ee4ae4>

Anno	Sviluppatore	Modalità di voto	Play-along game	Modalità di monetizzazione
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Companion app e piattaforma di Monterosa</li> <li>Partecipazione di Tectonic Interactive nello sviluppo della piattaforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOLO free-in app voting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Live poll</li> <li>Swing ‘o’ meters</li> <li>Rater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobile banner</li> <li>Video advert</li> </ul>
2018-20				<ul style="list-style-type: none"> <li>Love Island Shop permette di acquistare istantaneamente i prodotti sponsorizzati</li> </ul>

Tabella 3 – Evoluzione dei requisiti funzionali della piattaforma digitale ufficiale di Love Island

## 2. The X Factor UK

The *X Factor*, da quando è stato trasmesso la prima volta in Inghilterra, nel 2004, da ITV Studios, è diventato subito il programma televisivo di riferimento del *Saturday night* britannico. Il predominio in Inghilterra è stato assoluto per 7 anni battendo ogni record nel 2010, anno in cui la puntata finale della serie che vide come protagonisti i One Direction fu vista da oltre 19 milioni di persone. Dall’anno successivo il programma televisivo non è più riuscito ad ottenere gli stessi risultati e nel 2018 il numero di spettatori è risultato ben lontano dalle previsioni. Nel 2019, gli spin-off della serie, *The X Factor: The Band* e *The X Factor: Celebrity*, hanno confermato il trend negativo negli ascolti ed i risultati deludenti hanno convinto Simon Cowell a mettere in *stand-by* la sedicesima edizione<sup>39</sup>. Il talent show televisivo di stampo britannico rimane lo stesso quello che ha registrato il maggior successo in tutta Europa.

Man mano nel tempo, *The X Factor* ha accolto ben volentieri tecnologie digitali che permettessero di esplorare nuovi modi di coinvolgere i propri fan ed è diventato a tutti gli effetti una esperienza multiplatforma e multimediale. La prima applicazione mobile

<sup>39</sup> <https://www.express.co.uk/showbiz/tv-radio/1243607/Simon-Cowell-The-X-Factor-rested-2020-ITV-video>

dello show risale al 2010 ma serviva prettamente come strumento di informazione. La prima applicazione interattiva, invece, risale al 2011 e fu sviluppata dall'azienda Live Talkback. L'app era scaricabile su dispositivi iOS, in particolare iPhone3, iPhone4 e vari dispositivi Blackberry. Tra tutte le funzionalità, l'applicazione presentava una *feature* interattiva chiave che contribuiva ad aumentare l'intera *viewer experience* di *The X Factor*: il *Tap to Clap*. La sezione *Tap to Clap* permetteva agli utenti di mostrare il proprio apprezzamento o la propria delusione in tempo reale durante un momento particolare dello show<sup>40</sup>: una *feature*, in pratica, paragonabile all'applausometro presente sulla companion app di Live Reply Italia. La grafica della sezione riportava una specie di cruscotto: gli user potevano mostrare il loro gradimento su ciò che accadeva live durante lo show cliccando sul bottone *Clap* e facendo muovere la lancetta del cruscotto verso destra; allo stesso modo, potevano esternare la propria delusione cliccando sul bottone *Boo* e facendo muovere invece la lancetta in senso antiorario. In aggiunta, gli utenti avevano anche la possibilità di condividere le loro reazioni sui social network e di vedere allo stesso tempo il livello di gradimento dei propri amici *on real time* semplicemente accedendo a Facebook. Questa funzionalità interattiva riscontrò un'enorme popolarità tra gli utenti, che si sentivano ancora di più parte integrante dello show: l'app fu scaricata 1,1 milioni di volte e registrò 300 milioni di interazioni durante tutta la serie<sup>41</sup>. L'anno dopo, nel 2012, in seguito a questi risultati, le funzionalità dell'app vennero sviluppate e curate nei dettagli sperando gli sviluppatori di incontrare ancor di più il gusto degli spettatori: una *live polls feature* permetteva agli utenti di dare una loro specifica opinione su un evento accaduto durante lo show; venne inserita una sezione *social* tramite la quale poter vedere commenti *live* su Twitter; in ultimo, la sezione *Tap to Clap* fu arricchita da una nuova funzionalità, la *Tap to Clap Audience Verdict*, che consentiva agli utenti di vedere quanti, tra tutti gli utenti collegati (e quindi non solo più tra i propri collegamenti di Facebook), mostravano apprezzamento o delusione durante lo show. Visivamente, due barre ai lati dello stesso cruscotto spiegato in precedenza, chiamate *Boo Rate* e *Clap Rate*, si illuminavano a seconda del volume di utenti che cliccava *live* rispettivamente o *Boo* o

---

<sup>40</sup> <https://www.digitalspy.com/tech/a334517/the-x-factor-2011-to-get-iphone-app/>

<sup>41</sup> <http://www.dubbs.org.uk/filter/iOS/X-Factor-2011-mobile-apps>



Figura 20 - La Tap to Clap Verdict feature della companion app di The X Factor del 2013 (cortesia di ITV Studios)

*Clap* (Figura 20). L'app, nonostante i vari aggiornamenti, non risultava comunque essere ancora disponibile su dispositivi Android<sup>42</sup>.

Nel 2013, a pochi giorni dalla messa in onda della decima edizione di *The X Factor*, oltre all'acclamato ritorno di Simon Cowell dietro al bancone dei giudici, la produzione del programma annunciò, nello stupore generale, anche la presenza di un quinto giudice: in seguito, ITV rivelò che in realtà il quinto giudice sarebbe stato proprio il pubblico, tramite ovviamente il rilascio della nuova applicazione ufficiale dello show televisivo. Athena Witter, produttore esecutivo di ITV Online, disse a tal proposito: “Si sta provando ad offrire ai telespettatori sempre più opportunità di sentirsi completamente integrati all'interno dello show”<sup>43</sup>. L'applicazione fu presentata al pubblico al grido dello slogan “Be the Fifth Judge!” e subì effettivamente un'evoluzione grazie all'introduzione di una

<sup>42</sup> <http://www.phonesreview.co.uk/2012/10/03/x-factor-2012-app-for-iphone-adds-fun/>

<sup>43</sup> <https://www.thedrum.com/news/2013/08/28/x-factor-reveals-fifth-judge-ahead-season-10-launch-weekend>



Figura 21 - La sezione The Fifth Judge della companion app di The X Factor del 2013 (cortesia di ITV Studios)

nuova sezione, nominata appositamente *The Fifth Judge*. Superato ormai il *Tap to Clap meter*, non presente nella nuova *release*, la nuova sezione permetteva agli utenti, durante il live show, sempre di poter esternare i propri pensieri ma tramite modalità più dirette e coinvolgenti. Infatti, veniva data loro prima di tutto l'opportunità di predire chi riusciva a passare alla puntata successiva; in secondo luogo, di esprimere un giudizio, tramite una scelta binaria, sulla performance di un artista nel momento stesso in cui avveniva. In questo caso, bisogna precisare doverosamente che al termine dell'esibizione gli utenti potevano visionare anche quale era stato il giudizio complessivo del quinto giudice, il pubblico appunto. La sezione da cui avevano espresso il proprio giudizio presentava infatti un messaggio come: "The fifth judge thought that it was amazing", ovvero "Il quinto giudice pensa che sia stato incredibile". A seconda di come il pubblico aveva giudicato, la performance poteva essere complessivamente valutata, oltre ad "incredibile", "pessima", "mediocre" oppure "buona" (Figura 21). Sulla falsa riga della *Tap to Clap Verdict feature*, anche in questa fattispecie al pubblico veniva data quindi l'opportunità di sapere quello che pensavano tutti gli altri spettatori. In alcuni casi, in aggiunta, l'applicazione poteva chiedere agli utenti anche opinioni distinte su vari aspetti

della performance, come la voce e il look dell'artista oppure l'adeguatezza dell'assegnazione di una cover. In ultimo, sempre nella sezione *The Fifth Judge*, i spettatori potevano testare la loro conoscenza di tutte le edizioni dello show sottoponendosi a dei quiz. Tramite tutte queste modalità di interazione, gli user potevano essere ripagati in *score*, valevoli a classificare tutti gli utenti a seconda della loro partecipazione ed abilità. Come tutte le migliori applicazioni smartphone, era anche consentito sincronizzare il proprio gameplay e l'account Facebook, così dando la possibilità di visionare anche gli *score* conquistati dai propri amici: non bastasse ciò, al primo classificato tra tutti gli utenti venne data l'opportunità di partecipare ad un live show e di sedere addirittura dietro il tavolo dei giudici, proprio come un loro pari<sup>44</sup>.

Nello stesso anno, venne data per la prima volta la possibilità al pubblico di votare anche dall'applicazione smartphone. Attenzione però, non si trattava di *free in-app voting* e quindi di voto gratuito, bensì di voto a pagamento: infatti, gli spettatori potevano acquistare pacchetti comprendenti 2 o 6 voti, pagando direttamente la piattaforma iTunes, rispettivamente a £0,69 oppure £1,99. Gli unici utenti a poter votare dall'applicazione erano perciò unicamente coloro che possedevano un dispositivo Apple, sebbene l'azienda sviluppatrice Live Talkback riuscì a lanciare per la prima volta l'applicazione anche su Google Play. La stessa azienda, dovendo gestire la complessità del voto multicanale, nel 2013 si servì dalla piattaforma offerta da Tectonic Interactive. Usando la Tectonic API, gli sviluppatori dell'app si collegavano direttamente alla piattaforma, la loro applicazione si ridimensionava automaticamente in base al volume del pubblico televisivo e la sicurezza e le conformità normative venivano normalmente gestite. Così facendo, gli sviluppatori di Live Talkback potevano concentrarsi su quelle che erano le loro competenze *core*<sup>45</sup>.

La novità dell'edizione del 2014 fu finalmente il lancio della funzione *free in-app voting* che permetteva agli spettatori di votare, durante i live show, il loro concorrente preferito per la prima volta nella storia del programma in maniera gratuita. Più precisamente erano 5 i voti messi a disposizione degli utenti che furono chiamati a votare in un'occasione anche le canzoni da assegnare ai cantanti. Ann Cook, direttrice di ITV Interactive, disse a tal proposito: "La nuova iniziativa di offrire la possibilità di votare *free* sull'app centra

---

<sup>44</sup> <https://www.eteknix.com/xfactor-app-everything/>

<sup>45</sup> <https://disruptiveviews.com/micro-billing-success-story-factor/>

perfettamente la nostra ambizione di far sperimentare agli spettatori nuove ed eccitanti modalità di interazione digitale”. Questa scelta fu comunque un rischio perché il televoto aveva fatto fruttare, durante la serie, circa 5 milioni di sterline a ITV Studios, senza contare il costo degli operatori telefonici. Se si pensa che però *The X Factor*, grazie agli spettatori che attraeva all’epoca, riusciva a vendere uno spazio pubblicitario di 30 secondi a 1 milione di sterline, i ricavi netti derivanti dal televoto risultavano in proporzione di gran lunga minori se non insignificanti<sup>46</sup>. Nonostante la possibilità di votare gratis dall’applicazione smartphone, il voto via telefono fu lo stesso reso disponibile dato che era la modalità di voto preferita degli spettatori più anziani. Presentandosi così la necessità di elaborare voti provenienti da più canali, gli sviluppatori dell’applicazione smartphone, Live Talkback, così come l’emittente televisiva, ITV, si affidarono ancora una volta alla piattaforma innovativa di Tectonic Interactive. Grazie a questa nuova strategia, alla fine l’app fu scaricata durante la serie ben 2,4 milioni di volte, registrando un incremento di utenti del 56% rispetto all’anno prima. Tale incremento poteva essere effettivamente imputato quasi esclusivamente alla nuova feature dell’*in-app free voting*, essendo state confermate le altre *feature* che l’app presentava nel 2013. Infatti, la sezione The Fifth Judge era presente nuovamente nell’applicazione del 2014 e tutte le sue *feature* furono riconfermate. A cambiare fu solo la grafica della sezione che permetteva agli spettatori di esprimere le proprie reazioni durante le performance degli artisti. La nuova grafica mostrava in basso anche delle icone raffiguranti le foto dei propri amici su Facebook che si coloravano a seconda anche del loro giudizio espresso ma la sostanza della *feature* non variò affatto (Figura 22). Oltre alle performance, i video di presentazione dell’applicazione mostrano come gli utenti erano invitati ad esprimere previsioni e giudizi su altri *topic* del programma. Ad esempio, veniva chiesto loro di predire se un giudice avrebbe poi detto di sì ad un concorrente specifico durante le audizioni. Oppure, prima dell’inizio di una puntata del live show, una domanda nella home dell’applicazione recitava: “Pronti all’inizio della puntata?”. Gli utenti, cliccando ripetutamente su “sì” oppure “no”, potevano contribuire ad illuminare di verde o di rosso

---

<sup>46</sup> <https://tellymix.co.uk/reality-tv/the-x-factor/194201-x-factor-2014-to-have-free-voting-from-phones-and-apps.html>

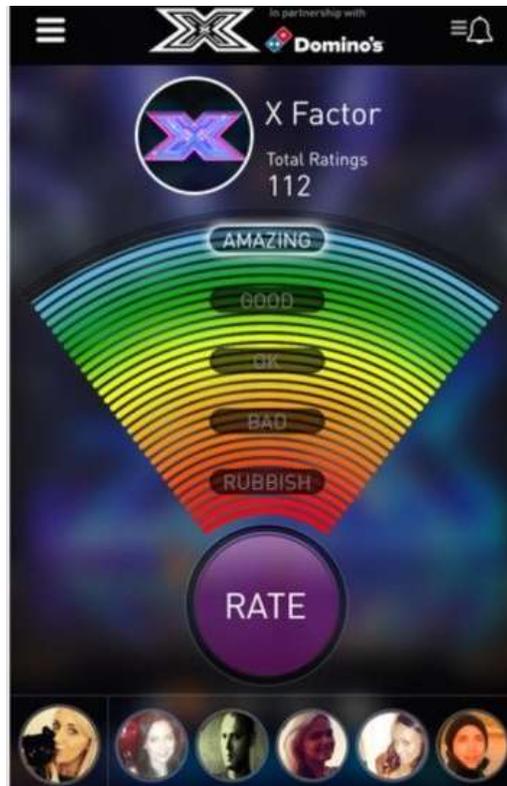


Figura 22 - La sezione The Fifth Judge della companion app di The X Factor del 2014 (cortesia di ITV Studios)

una barra rappresentante il giudizio dell'intero pubblico, una *feature* che continuava l'evoluzione incrementale della *Tap to Clap Verdict feature* dell'applicazione del 2012<sup>47</sup>. Nel 2015 e nel 2016, dopo gli ottimi risultati nel 2014, le *feature* dell'app rimasero le stesse ed anche le grafiche delle varie sezioni rimasero pressoché inalterate<sup>48</sup>. Nel 2016 è solo da registrare una nuova finestra, oltre che sui commenti Twitter, anche sulle immagini di Instagram relative allo show<sup>49</sup>. Il *free in-app voting* cominciò poi a mostrare delle falle: sebbene le persone al di fuori del Regno Unito non potessero votare, in realtà degli articoli dell'epoca denunciavano come fossero in grado di farlo. Infatti, le persone residenti all'estero potevano creare un *iTunes User Account* immettendo un indirizzo di domicilio britannico mentre sui dispositivi Android bastava cambiare la propria locazione

<sup>47</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=QfeJtVp4iwg>

<sup>48</sup> <https://www.behance.net/gallery/49147191/The-X-Factor-2016-Companion-App>

<sup>49</sup> <https://android.qualityindex.com/apps/885745/the-x-factor-uk/>

dalle impostazioni del *device*. Così facendo, i risultati delle votazioni potevano essere effettivamente non veritieri e alterati<sup>50</sup>.

Nel 2017, l'applicazione smartphone non fu più sviluppata da Talkback bensì da Monterosa, così come la piattaforma utilizzata fu la *LVis platform* ancora di Monterosa. La posizione di Tectonic Interactive non è ben definita, non risultando da nessuna dichiarazione una possibile partnership tra l'azienda britannica e Monterosa che è invece acclarata nello sviluppo di piattaforme di *user engagement* di altri programmi di ITV come *I'm a Celebrity* e *Love Island*. Le feature interattive ed innovative proposte da Monterosa sono quelle standard delle sue companion app come quelle di *Britain's Got Talent* e *Love Island*.

ITV lanciò da subito la sperimentazione dell'*advertising synchronization* in The X Factor, già dal lontano 2012. Usando l'Ad Sync nell'edizione del 2013, Specsavers, un partner commerciale di The X Factor, riuscì a registrare un *click-through-rate* del 29% dando la possibilità agli utenti di scoprire di più sui personaggi dello show nel proprio spot televisivo. Sempre nella stessa serie, Strepisil sovvenzionò lo sviluppo di un gioco interattivo da inserire sulla *companion app* dello show, registrando un *click-through rate* del 38%. Il partner che più ha usufruito di questo nuovo formato pubblicitario è stato Domino's, *headline sponsor* di The X Factor dal 2013 al 2015. Durante le edizioni di questi anni di The X Factor, Domino's promosse vari giochi interattivi sull'app ufficiale dello show. Uno dei più famosi è stato il "*Fiery Fingers of Fire*" *game* in cui gli utenti venivano invitati a cliccare il proprio schermo 500 volte in un minuto. Chi riusciva nell'impresa poteva vincere un voucher che dava il 20% di sconto su un prodotto di Domino's. Più del 64% degli utenti dell'app provarono il gioco proposto da Domino's, che registrò un *click-through-rate* del 15%<sup>51</sup>. In totale, nel 2014, furono 1,4 milioni di persone ad intrattenersi, durante i break pubblicitari, ai giochi interattivi proposti da Domino's. Nel 2016, il partner commerciale di testa di The X Factor è divenuto Justeat, che ha dovuto sborsare addirittura 10 milioni di sterline all'anno<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> <https://www.twitcelebgossip.com/17658-x-factor-2015-a-loophole-in-the-official-app-allows-people-outside-the-uk-to-vote-for-free/>

<sup>51</sup> [https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf\\_file/0020/81380/second\\_screen\\_apps\\_and\\_smart\\_tvs\\_anne\\_x\\_1.pdf.pdf](https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0020/81380/second_screen_apps_and_smart_tvs_anne_x_1.pdf.pdf)

<sup>52</sup> <https://www.theguardian.com/media/2017/apr/27/x-factor-just-eat-sponsorship-deal-chef>

Anno	Sviluppatore	Modalità di voto	Play-along game	Modalità di monetizzazione
2011	• Live Talkback	• Telefono • SMS	• Tap to Clap feature	• Mobile banner • Video advert
2012			• Tap to Clap Audience Verdict • Live poll	
2013	• Piattaforma di Tectonic Interactive	• Telefono • SMS • Paid in-app voting su iOS	• Abolito il Tap to Clap • Prediction game • Live rater binario • Quiz e trivia • Classifica degli utenti a premi	• Formato Ad Sync, advert e giochi interattivi sponsorizzati
2014-16			• Evoluzione delle grafiche di interfaccia delle sezioni interattive • Ampliamento dei prediction game	
2017-18			• Prediction game, live poll e rater di Monterosa	
	• Telefono • SMS • Free in-app voting			
	• Companion app e piattaforma di Monterosa			

**Tabella 4 – Evoluzione dei requisiti funzionali della piattaforma digitale ufficiale di The X Factor**

### 3. Britain's Got Talent

Britain's Got Talent è il talent show televisivo facente parte del franchise Got Talent creato da Simon Cowell. È quindi l'alter ego inglese del talent show italiano Italia's Got Talent. Prodotto sia da Talkback Thames che da Syco Entertainment, è distribuito da Fremantle e trasmessa dal 2007 e ancora oggi su ITV. La prima versione del franchise Got Talent che ha provato a proporre agli spettatori esperienze di *user engagement* è stata proprio Britain's Got Talent.

Nel 2010 fu già sviluppata un'applicazione mobile ufficiale dello show che ebbe molto successo sebbene fosse disponibile solo su dispositivi iOS e non permettesse agli utenti di partecipare attivamente allo show, offrendo quindi solo contenuti multimediali aggiuntivi<sup>53</sup>. L'applicazione fu sviluppata da Talkback e Mobile Interactive Group e permetteva agli spettatori, nella sua versione originaria, di guardare gli ultimi ed esclusivi video dal backstage dello show, tenersi aggiornati sulle news riguardanti i concorrenti e i giudici, visualizzare e condividere gallerie di foto scattate nelle *venue*. Era già presente un'integrazione dei principali social network come Twitter e Facebook che consentiva agli utenti di esplorare e condividere contenuti sul programma accessibile 24 ore su 24. L'app, in soli quattro giorni, totalizzò già 200 mila download<sup>54</sup>.

La prima sezione interattiva fu introdotta nel 2011. Durante la trasmissione del programma veniva mostrato, in una sezione interattiva dell'app, un pulsante rosso, il *buzz* appunto, tramite il quale i giudici del programma facevano interrompere le *performance* in atto perché non all'altezza. Nella parte laterale dell'interfaccia di questa sezione, una scritta recitava: "Se la performance in atto sul palco non è meritevole, premi il pulsante". Al di sotto di questa scritta, un *counter* mostrava quante persone da casa stavano premendo il pulsante rosso dall'applicazione e volevano quindi il concorrente immediatamente fuori dalla competizione (Figura 23). È il primo tentativo di far sentire lo spettatore del programma televisivo parte attiva e più coinvolto nelle dinamiche dello show<sup>55</sup>.

Nel 2011 l'applicazione mobile dello show era disponibile solo su device iOS e fu lo stesso anche nel 2012, quando la nuova release confermò la *feature* interattiva introdotta precedentemente. In aggiunta però, gli utenti, consentendo la sincronizzazione tra l'app e il proprio account Facebook, potevano visionare anche i buzz dei propri amici<sup>56</sup>. La novità assoluta dell'edizione andata in onda nel 2012 fu l'introduzione sull'app di contenuti esclusivi a pagamento: in primo luogo, agli utenti venne consentito di accedere ai live streaming di quattro telecamere esclusive posizionate nel backstage al prezzo di 1,99 sterline<sup>57</sup>: in secondo luogo, gli utenti che fino a quel momento avevano potuto solo votare

---

<sup>53</sup> <https://www.campaignlive.co.uk/article/britains-talent-app-nears-half-million-downloads/1003093>

<sup>54</sup> <https://mobilemarketingmagazine.com/mig-app-shows-real-talent>

<sup>55</sup> <https://www.slideshare.net/malcolmbox/scaling-the-britains-got-talent-buzzer>).

<sup>56</sup> <https://bathknight.wordpress.com/2012/04/30/britains-got-talent-app/>

<sup>57</sup> <https://gigaom.com/2012/05/04/secondscreentv/>



Figura 23 - Il buzzer della companion app di Britain's Got Talent del 2011 (cortesia di ITV Studios)

via SMS e chiamando un numero a pagamento, nel 2012 poterono votare anche dall'applicazione iOS, acquistando pacchetti di tre voti direttamente su iTunes al prezzo di 1,49 sterline. Tale scelta fu fatta dopo che le normative del regolatore britannico Ofcom, che limitavano le modalità di voto negli show televisivi esclusivamente alle *premiu-rate call-in*, furono rilassate consentendo di far votare negli show televisivi anche tramite le applicazioni smartphone. La piattaforma di voto fu sviluppata dalla società partner Mobile Interactive Group che aveva già collaborato allo sviluppo dell'applicazione smartphone originaria dello show e alla progettazione di una piattaforma in grado di gestire migliaia e migliaia di buzz al secondo derivanti dall'azione degli utenti nella sezione interattiva dell'applicazione. La sperimentazione di questa nuova modalità di voto non andò come si sperava: ITV rivelò in seguito di non essere riuscita ad elaborare ben il 51% dei voti provenienti dall'app mobile ed incolpò proprio MIG. Secondo ITV, il provider non aveva testato interamente l'infrastruttura end-to-end e quindi non era riuscito ad anticipare il problema di *firewall mis-configuration* che era accaduto. D'altronde non era stata la prima volta che la piattaforma di MIG aveva mostrato delle falle, essendosi registrati problemi anche nelle votazioni in atto durante

altri live tv show come Big Brother e Got To Dance<sup>58</sup>. Per quanto riguarda il *voting*, un'altra novità da registrare fu l'introduzione dei Mobile Short Dial Code che permettevano ai telespettatori che volevano ancora votare via SMS e tramite chiamata telefonica, di conoscere quello che avrebbero pagato ben prima di votare. In questo caso, il prezzo di un voto risultava fisso a prescindere dall'operatore telefonico utilizzato<sup>59</sup>. L'applicazione mobile, sebbene i problemi emersi durante le semifinali dello show, riscontrò un'ampia popolarità essendo stata scaricata da 500 mila spettatori fino alla suddetta puntata e avendo registrato picchi di 130 mila *user buzz* ad episodio.

Nel 2013 il *buzzer* fu nuovamente confermato. Fu aggiunto ad esso l'opzione *Bling your Buzzer* che consentiva agli utenti di abbinare e creare degli effetti sonori divertenti ed anche un look unico. Nuovi buzzer potevano essere sbloccati ed utilizzati usando l'app durante i live show e comprandoli tramite acquisti in-app. Alcuni buzzer che presentavano i volti dei giudici e dei concorrenti sopra divennero estremamente popolari<sup>60</sup>. Vennero introdotte poi delle nuove funzionalità: la *yes or not feature* permetteva, ad esempio, agli utenti di predire se un concorrente avrebbe ricevuto un'approvazione o una bocciatura dai giudici al tavolo. Inoltre, iniziarono ad apparire i primi *live poll* che chiedevano agli utenti un parere estremamente personale su svariati argomenti come quale fosse il loro giudice preferito. Sia la *yes or not feature* così come i *live poll* mostravano, una volta espresso un giudizio, di visionare l'opinione generale e quelle dei propri amici su Facebook<sup>61</sup>. Dal punto di vista editoriale, l'app iniziò a consentire l'accesso a contenuti esclusivi dalla VIP Insider Area, come le interviste e le reazioni a caldo dei concorrenti. Al contrario, dopo lo scandalo dei voti dell'anno precedente, l'*in-app voting* non fu confermato.

Nel 2014 l'applicazione mobile fu ulteriormente arricchita. Prima di tutto, fu finalmente reintrodotta la *in-app voting feature* e questa volta ITV non si affidò più alla piattaforma di MIG, bensì a quella ben più affidabile di Tectonic Interactive, che tra l'altro aveva superato la prova del nove nella decima edizione di The X Factor. Gli utenti, esclusivamente su dispositivi iOS, potevano acquistare sull'app, tramite iTunes, un voto al prezzo di 0,69 sterline o pacchetto di 3 voti e 6 voti rispettivamente al prezzo di 1,49

---

<sup>58</sup> <https://gigaom.com/2012/07/24/should-tv-shows-allow-app-voting-after-high-profile-mess-ups/>

<sup>59</sup> <http://www.netimperative.com/2012/05/britains-got-talent-voting-app-goes-live/>

<sup>60</sup> <https://fanappic.com/britains-got-talent-2013-app-in-the-words-of-mr-simon-cowell-this-app-is-world-class/>

<sup>61</sup> <https://www.jonwallacedesign.com/work/britains-got-talent-2013-iphone-app.html>

sterline o 2,99 sterline<sup>62</sup>. Sebbene l'*in-app voting* era possibile solo su dispositivi iOS, l'app fu per la prima volta rilasciata anche su Google Play. Il *live buzzer* fu confermato e dalla grafica fu reso possibile anche visionare la percentuale di utenti che da casa stavano premendo il pulsante in *real time*. La *yes or not feature* fu confermata così come i *live poll*. In più, agli utenti vennero offerti nuovi giochi: gli veniva chiesto di predire alcune dinamiche del programma e se le previsioni fossero state confermate avrebbero guadagnato punti utili a stilare una classifica degli *user*<sup>63</sup>.

Nell'edizione di BGT del 2015 le *feature* dell'app furono tutte riconfermate. ITV fa riferimento, in aggiunta, alla possibilità di rispondere a quiz sullo show oltre ai *play along games* presenti già sull'app negli anni precedenti<sup>64</sup>. La novità fu l'introduzione del voto *free in-app* e quindi della possibilità di votare gratuitamente durante le fasi finali dello show direttamente dall'applicazione mobile. Lo stesso accadde nel 2016, anno in cui, si ricorda, la piattaforma di *voting* era ancora affidata a Tectonic Interactive e invece l'applicazione era sviluppata da Live Talkback. Diversamente successe nel 2017, quando, in virtù della nuova partnership messa in piedi da ITV, la piattaforma di *voting* utilizzata nella serie Britain's Got Talent fu la *LVis platform* di Monterosa ed anche l'applicazione mobile fu sviluppata dalla stessa azienda londinese. Nonostante l'avvento di Monterosa, le *feature* dell'app non furono di tanto cambiate: rimase la *feature* chiave del *buzz* interattivo da usare anche da casa. I *prediction game*, i *trivia quiz* e i *live polls* furono rimpiazzati nell'interfaccia ma non nella loro sostanza dai classici *play-along game* offerti dalle *companion app* di Monterosa.

ITV ha sperimentato anche in Britain's Got Talent il formato Ad Sync, sebbene nessuna fonte riporta precisamente gli anni in cui è stato fatto. Molto clamore ha creato una collaborazione tra ITV e Virgin Media durante la finale di Britain's Got Talent del 2014: un gioco interattivo proposto ai telespettatori tramite la companion app dello show televisivo, registrò un livello di engagement del 76,25% (Blake, 2017).

---

<sup>62</sup><https://tectonicinteractive.com/news/itv-and-fremantlemedia-extend-in-app-voting-to-britains-got-talent/>

<sup>63</sup> <https://www.digitalspy.com/tv/reality-tv/a562982/britains-got-talent-relaunches-app-with-new-games-and-features/>

<sup>64</sup> <https://www.itv.com/britainsgottalent/insider/download-the-bgt-app-and-get-buzzing#>

Anno	Sviluppatore	Modalità di voto	Play-along game	Modalità di monetizzazione
2011		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefono</li> <li>• SMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzz interattivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobile banner</li> <li>• Video advert</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicazione mobile di Live Talkback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Televoto</li> <li>• SMS</li> <li>• Paid-in app voting su iOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sincronizzazione tra buzz interattivo e account Facebook</li> </ul>	
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piattaforma di MIG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Televoto</li> <li>• SMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bling your buzzer feature</li> <li>• Yer or not feature (prediction game)</li> <li>• Live poll</li> </ul>	
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piattaforma di Tectonic Interactive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Televoto</li> <li>• SMS</li> <li>• Paid in-app voting su iOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feature confermate</li> <li>• Arricchimento delle domande nei prediction game e nei live poll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato Ad Sync, advert e giochi interattivi sponsorizzati</li> </ul>
2015-16			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiz e trivia</li> </ul>	
2017-20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Companion app e piattaforma di Monterosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Televoto</li> <li>• SMS</li> <li>• Free in-app voting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzzer interattivo confermato</li> <li>• Prediction game, live poll e rater di Monterosa</li> </ul>	

**Tabella 5 – Evoluzione dei requisiti funzionali della piattaforma digitale ufficiale di Britain's Got Talent**

## 4. The Voice UK

The Voice è un format televisivo di origini olandesi acquistato dall'emittente inglese BBC nel 2010 e poi trasmesso a partire dal 2012. Iniziò ad essere trasmesso poi da ITV, che aveva già provato ad acquistarne il format in precedenza, solo nel 2017. Sia BBC che ITV hanno puntato a sviluppare una *second screen platform* dello show televisivo. Quando il programma fu trasmesso da ITV, dello sviluppo dell'applicazione mobile così come della piattaforma di *voting* fu incaricata come sempre Monterosa e siccome si è già parlato ampiamente delle sue *companion app* in altri casi studio si vuole concentrare l'analisi sui tentativi effettuati in questo campo da BBC.

The Voice si differenzia da The X Factor in molti aspetti: invece dei giudici sono presenti dei *coach*, come Sir Tom Jones, Paloma Faith, Boy George e Will.i.am. Nelle prime fasi della serie televisiva, ai *coach* non è permesso direttamente di vedere i concorrenti sul palco ma solo di sentirli. Questa fase si chiama proprio *blind audition*: le sedie dei coach sono posizionate in modo che guardino verso la direzione opposta al palco e durante la performance scelgono, solamente in base alla voce sentita, se girarsi verso i concorrenti e ingaggiarli nella propria squadra. Una volta formate le squadre iniziano altre fasi del programma nelle quali vengono coinvolti gradualmente gli spettatori. All'ultima puntata ci arriva un solo componente per squadra e tra questi il pubblico decreta il vincitore.

La *companion app* di The Voice fu sviluppata da Live Talkback. Il motivo che ha spinto ad includere questa *companion app* non è tanto stato nelle *voting feature*, quanto nei *play along game* innovativi offerti agli utenti. Infatti, durante la serie trasmesse entrambe su BBC One, non era previsto l'*in-app voting* ma solo il voto in vita telefonica, SMS e dal 2014 tramite il *web site* dell'emittente televisiva.

L'app The Voice fu invece progettata in modo da coinvolgere il pubblico non solo durante le trasmissioni delle puntate dello show ma anche nel tempo che intercorreva tra di esse. Tralasciando ovviamente i contenuti editoriali, che offrivano già all'epoca e offrono tutt'oggi tutte le *companion app* degli show televisivi, nell'app di The Voice vi era prima di tutto una *game feature* che intratteneva il pubblico nell'attesa della trasmissione di una puntata nella fase iniziale delle audizioni. Tale gioco era già presente nella prima app ufficiale nel programma nel 2013, chiamata The Voice Predictor e fu confermata negli anni successivi. Sarah Clay, Digital Commissioning Editor di *The Voice*, spiegò così le

caratteristiche di questo *play-along game*: “Noi lo chiamiamo *preview game*: gli utenti pongono il loro nome sullo schienale di una sedia virtuale, come se fossero veri e propri coach e poi ascoltano l’audio di una performance senza vedere effettivamente la persona. Questo permette agli utenti di fare le *blind audition* durante la settimana ed è quello che amano di più fare: essere in grado di prendere una decisione basata puramente sulla voce di un concorrente come fanno effettivamente i *coach* del programma. Il gioco sembra catturare l’immaginazione delle persone perché vogliono dire la loro su chi è veramente talentuoso prima di vederlo durante lo show. In seguito, durante lo show possono vedere la performance sul palco e decidere, sempre tramite l’app, se cambiare la propria opinione o meno” (Blake, 2017). Il “*Would you turn?*” *game*, come si evince dalle parole di Sarah Clay, era quindi un gioco che coinvolgeva il pubblico non solo prima dello show ma anche durante. Sei erano le performance che gli utenti potevano ascoltare durante la settimana e che poi avrebbero ascoltato ma anche guardato nella puntata successiva. Se effettivamente il loro giudizio veniva confermato dai giudici in gara conquistavano dei punti utili a classificarli in base alle loro abilità dimostrate: è vero che gli utenti potevano cambiare la propria opinione su una performance anche durante la trasmissione della puntata ma prima esprimevano il proprio giudizio e più punti potevano conquistare. Durante il gioco gli utenti erano invitati anche a predire a quale coach il concorrente sarebbe stato poi assegnato. Questo gioco predittivo venne poi adeguato anche alle altre fasi del programma e non solo alle *blind audition* coinvolgendo gli utenti lungo tutta la durata della serie. Nel gioco, gli utenti potevano visionare anche le predizioni e giudizi espressi dagli altri *user* dell’applicazione<sup>65</sup>.

Nel 2014, vennero ampliati i *play-along game* in grado di intrattenere gli spettatori durante lo show. Fu data loro l’opportunità di giudicare le performance live grazie alla *rate-o-meter feature* e di testare la loro conoscenza dello show tramite trivia e quiz. Tutto ciò era sempre integrato ai *prediction game* presentati in precedenza, consentendo quindi di conquistare punti utili a scalare la stessa classifica generale<sup>66</sup>

Nel 2015, fu inserita un’altra *game feature* atta a mantenere alto il coinvolgimento degli spettatori anche dopo la fine della trasmissione, una specie di gioco di carte digitale. Il *card game* proposto era un punto di incontro tra un gioco di poker online e il fantasy

---

<sup>65</sup> <https://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2013/voice-game.html>

<sup>66</sup> <https://the-voice-uk.soft112.com/>

football, entrambi *second screen activity* molto popolari: ogni carta rappresentava un cantante dello show e gli utenti collezionavano le carte così da creare una propria squadra di talenti. Le carte facevano guadagnare loro punti in base a quanti *coach* del programma e quanti *coach* da casa, tramite il “*Would you turn?*” *game*, si voltavano verso i concorrenti. I punti dipendevano anche dagli apprezzamenti alle performance raccolti su Twitter e Facebook, costruendo così una rete di *engagement* che coinvolgeva non solo gli utenti dell’app ma anche i follower dei social network. L’app, durante la serie andata in onda nel 2015, riuscì a registrare 980'000 download anche grazie ad un momento dedicato durante i live show, chiamato *call to action*, in cui i coach dello show televisivo invitavano loro stessi gli spettatori a scaricare l’applicazione smartphone. Sempre Sarah Clay disse a tal proposito: “Il 92 % dei download è stato registrato a valle del momento *call to action*. È estremamente difficile riuscire a far scaricare l’app agli utenti tramite i social network” (Blake, 2017). A differenza di ITV, BBC decise di non beneficiare di sponsor commerciali: la piattaforma era più concentrata a mantenere la *content loyalty*.

Anno	Sviluppatore	Modalità di voto	Play-along game	Modalità di monetizzazione
2013		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefono</li> <li>• SMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Would you turn?” game</li> </ul>	
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Live Talkback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefono</li> <li>• SMS</li> <li>• Sito web</li> </ul>	In aggiunta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rate-o-meter</li> <li>• trivia e quiz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non previsto nessun sponsor commerciale</li> </ul>
2015-16			In aggiunta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fantasy card game</li> </ul>	

Tabella 6 – Evoluzione dei requisiti funzionali della piattaforma digitale ufficiale di The Voice UK

## 5. Analisi comparativa

Tenendo ben presente gli interessi degli stakeholder cruciali, in questa sezione si è provato a quantificare il valore delle varie soluzioni software studiate misurando:

- il livello di *engagement*, ovvero il grado di coinvolgimento generato da ognuna delle soluzioni nei confronti dei telespettatori;
- la *program loyalty* assicurata;
- l'impatto dei vari advert interattivi proposti agli utenti.

Le differenze di performance tra le varie soluzioni esaminate possono aiutare a dedurre delle eventuali migliorie da apportare alla piattaforma di Live Reply Italia.

### 5.1 Livello di engagement

Il livello di *engagement* assicurato da una piattaforma come quella di Live Reply Italia è il principale indicatore da valutare. Un livello elevato di engagement è il segno, da un lato, di un alto grado di soddisfazione degli spettatori e di una loro attiva partecipazione. Dall'altro lato, assicura alle emittenti televisive maggior spazio di visibilità da vendere agli advertiser. Ne consegue che il livello di engagement è un indicatore della soddisfazione generale di tutti gli stakeholder cruciali individuati.

Misurare il livello di *engagement* non è però un'impresa facile. Un indicatore che le emittenti televisive britanniche valutano è il rapporto tra il numero di volte in cui la *companion app* è scaricata e la media del numero di spettatori che si hanno lungo la serie televisiva. Anche in tale ambito, si è provato a ricavare tale indicatore in ognuna delle situazioni presentate. Il problema è nato nel momento in cui si è dovuto ricercare il numero di download effettivamente registrato delle applicazioni esaminate. Negli ultimi anni, le imprese televisive sono sembrate sempre più restie a comunicare questo dato alla stampa. Si è riuscito a recuperare dati certi a tal proposito riferiti prettamente alle *companion app* rilasciate prima del 2016: in particolare, si sta parlando delle applicazioni mobile di The X Factor UK del 2011, 2013, 2014 e 2016; delle *companion app* di Britain's Got Talent del 2012 e di The Voice UK del 2015. Per quanto riguarda la

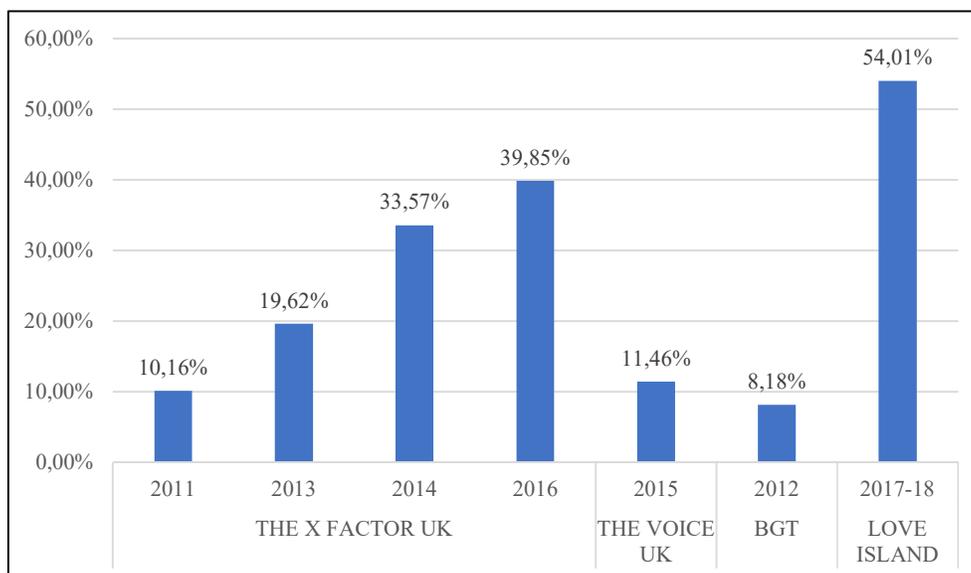
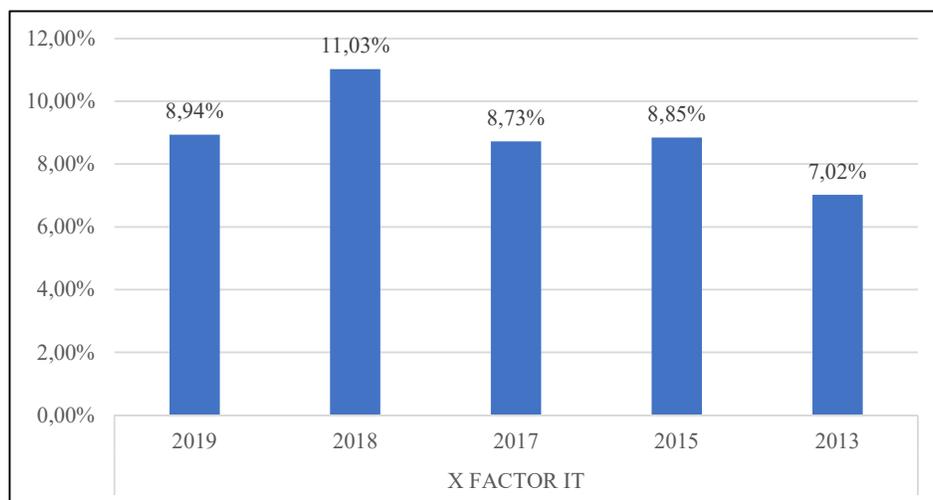


Figura 24 - Engagement rate registrato dalle varie soluzioni studiate

*companion app* di Love Island, si è riuscito solamente a recuperare il numero totale di utenti attivi sulla piattaforma rilevato negli anni 2017 e 2018: si è calcolata quindi una media di utenti attivi in ogni anno e si è rapportato al numero di spettatori medio registrato nei due anni. Così facendo, si sono calcolati gli indicatori mostrati in Figura 24.

Al contrario, è stato impossibile trovare il numero di download delle applicazioni mobile sviluppate da Live Reply Italia. Si è provato più volte a richiedere questi dati sia a Live Reply Italia che a Sky Italia senza successo. Senza questi dati l'analisi comparativa non avrebbe potuto produrre nessun tipo di risultato. Si è quindi provato a calcolare un altro indicatore da dati pubblici. Infatti, sono a disposizione di tutti, i report dei risultati delle varie sessioni di voto aperte durante le puntate di X Factor Italia negli ultimi anni. In prima battuta, si sono identificate quelle puntate di ogni anno in cui si è riscontrato il picco di persone votanti. Da analisi precedenti, si è evidenziato come il numero di votanti da app sia pari in media al 47,3% dei votanti totali. In questo modo, nelle puntate individuate si è potuto ipotizzare il numero di utilizzatori dell'applicazione mobile e rapportarlo al numero di spettatori medio della puntata e non della serie. Si è quindi ricavato l'indicatore chiamato, in tale ambito, *adjusted engagement rate*. I risultati di quest'analisi effettuata sono riportati in Figura 25. L'*adjusted engagement rate* è sicuramente sottostimato rispetto all'*engagement rate* siccome non è detto che le persone utilizzino l'applicazione solamente come strumento tramite cui votare. La differenza tra



**Figura 25 - Adjusted engagement rate registrato dalla piattaforma di X Factor Italia nel corso degli anni**

i due si ritiene comunque sottile siccome si è appurato che la funzionalità di *voting* sia quella che interessa di più agli utenti finali.

L'evoluzione del livello di *engagement* della piattaforma di The X Factor UK nel tempo già offre qualche spunto di riflessione. Quando l'applicazione presentava unicamente la *Tap to Clap feature*, registrava un *engagement rate* attorno al 10%. L'arricchimento delle funzioni interattive e l'introduzione della possibilità di votare a pagamento hanno fatto guadagnare circa 9 punti percentuali di *engagement rate*. L'introduzione finale della possibilità di votare gratuitamente sull'applicazione ha fatto arrivare l'*engagement rate* addirittura tra il 33% e il 39%, circa 20 e 10 punti percentuali in più rispetto all'*engagement rate* registrato originariamente nel 2011 e di seguito nel 2013. Il *free in-app voting* si conferma la funzionalità di maggior valore agli occhi degli spettatori.

L'*adjusted engagement rate* della piattaforma di X Factor Italia sviluppata da Live Reply Italia risulta essere variabile tra il 7% e l'11%. Praticamente la piattaforma di Live Reply Italia assicura un livello di coinvolgimento pari a quello garantito dalle primissime *companion app* di The X Factor UK (10,16%) e di Britain's Got Talent (8,18%) rispettivamente nel 2011 e nel 2012. La differenza è che mentre la piattaforma di X Factor Italia ha offerto sempre la *free in-app voting feature* e l'applausometro, le prime piattaforme di The X Factor UK e Britain's Got Talent proponevano unicamente delle funzioni interattive primordiali come la *Tap to Clap feature* ed il buzz interattivo. Siccome si è constatato che gli spettatori di X Factor Italia utilizzano l'applicazione mobile principalmente come mezzo tramite cui votare o guardare contenuti multimediali,

la comparazione tra le funzionalità di queste tre piattaforme può aiutare a comprendere ciò che deve essere rivisto nell'area interattiva dell'applicazione in cui è presente l'applausometro. L'utente finale della piattaforma di Live Reply Italia, tramite l'applausometro, può raggiungere lo stesso *user goal* che potevano conseguire gli utenti delle prime piattaforme di The X Factor UK e Britain's Got Talent: lo spettatore di X Factor Italia, grazie all'applausometro, può applaudire o fischiare un momento particolare della trasmissione in diretta così come poteva farlo lo spettatore di The X Factor UK del 2011, grazie alla *Tap to Clap feature*. C'è però una differenza sostanziale: gli utenti della piattaforma di The X Factor UK potevano vedere ed analizzare l'opinione aggregata di tutti gli utenti durante lo show; inoltre, loggandosi alla piattaforma tramite il proprio account Facebook, potevano anche osservare ciò che stavano cliccando, allo stesso tempo, i propri amici. In effetti, questa funzionalità non è prevista sull'applicazione di Live Reply Italia. Ecco dimostrato perché l'applausometro è ormai caduto nell'oblio dal 2016 ad oggi. Si sono fatte delle ricerche a tal proposito e fino al 2015, nel corso della trasmissione delle puntate di X Factor Italia, erano previsti dei momenti in cui il conduttore faceva osservare ai telespettatori l'andamento, tramite un cruscotto, degli applausi e dei fischi provenienti dall'applicazione. Dal 2016 in poi non sono stati più previsti e quindi, l'applausometro così come si presenta, ha perso la propria funzionalità.

- Lo spettatore non è solo interessato ad esprimere la propria opinione ma soprattutto, quando possibile, ad osservare l'opinione degli altri. La sezione interattiva dell'applicazione di Live Reply Italia non deve solo permettere di applaudire o fischiare un momento particolare dello show in diretta ma anche di vedere ciò che stanno cliccando e pensando tutti gli altri utenti.

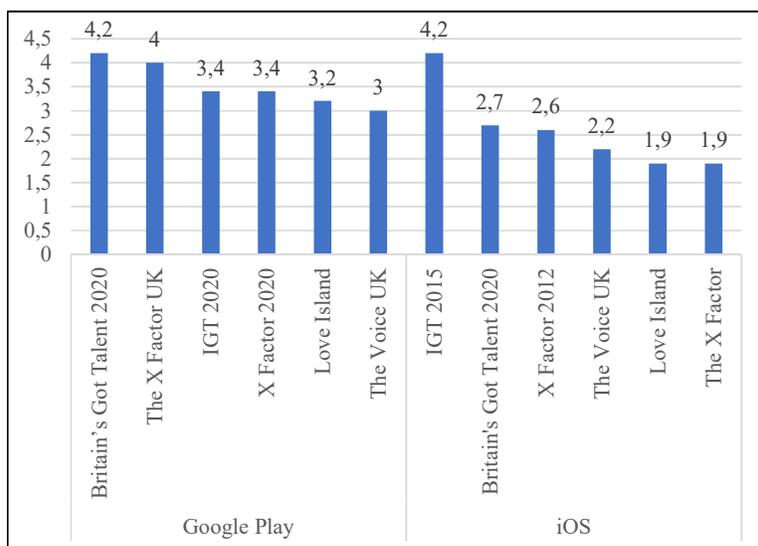
L'applicazione mobile che ha riscontrato il maggior livello di *engagement* è stata quella di Love Island (54%). Questo risultato può essere dovuto, in parte, all'approssimazione che si è dovuta mettere in atto nel calcolo del suo *engagement rate*. Invero, il suo altissimo grado di coinvolgimento può essere giustificato dal fatto che l'unico mezzo tramite il quale il pubblico della trasmissione può esprimere il proprio voto è proprio l'applicazione mobile. Veicolare tutto il pubblico sull'applicazione mobile, all'apertura delle sessioni di voto, significa incanalare tutti gli utenti finali sull'interfaccia che consente maggiormente di monetizzarli: limitare i canali di voto ad uno solo ha fatto sì che l'applicazione mobile

di Love Island venisse chiamata da tutta la stampa inglese *money-making app*. Monterosa ed ITV hanno potuto congiuntamente mettere in atto questa strategia solo perché il pubblico del programma televisivo Love Island è quasi nella totalità giovane. Quando il pubblico di riferimento del tv show è stato vario, sia giovane che anziano, ITV ha deciso di non proporre un solo canale di voto ma due: l'applicazione mobile a favore della fetta di pubblico giovane, la via telefonica a disposizione del pubblico di media-alta età. Questa strategia è stata adottata in The X Factor UK e Britain's Got Talent le cui applicazioni mobile ufficiali hanno registrato, infatti, un livello di *engagement* più basso. Il numero di download delle applicazioni ufficiali di questi due programmi è stato comunque più alto di quello dell'applicazione di Love Island siccome l'audience medio è di gran lunga superiore: ne consegue che le decisioni di ITV e Monterosa sono state, anche in questi casi, efficienti e adeguate.

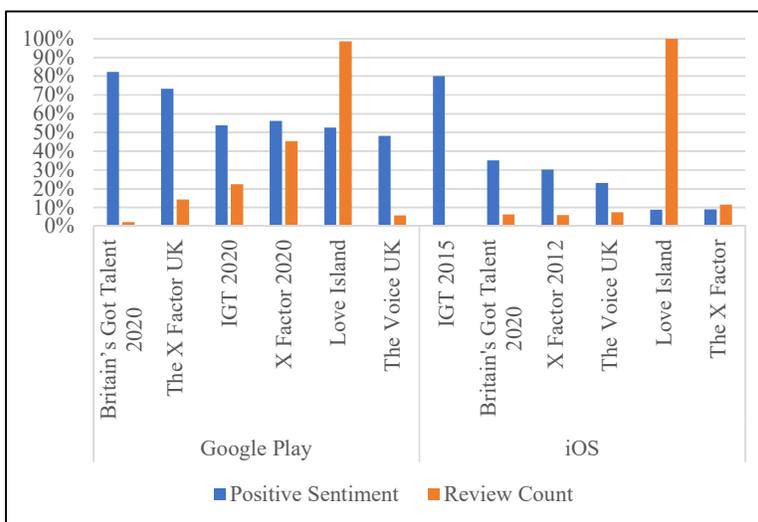
- Al fine di aumentare il livello di *engagement* degli spettatori, i risultati dell'analisi benchmark consigliano di limitare quanto più possibile i canali di voto da proporre al pubblico in modo da veicolare quanti più utenti possibili sull'applicazione mobile, l'interfaccia che consente alle emittenti di monetizzarli maggiormente. Se il pubblico di riferimento è totalmente giovane, si può offrire l'applicazione mobile come unico strumento tramite cui votare; se la composizione del pubblico è mista, a fronte di un audience medio più elevato, si può proporre un ulteriore canale di voto *ad hoc*. In vista delle prossime edizioni di X Factor Italia e Italia's Got Talent, si consiglia a Live Reply Italia e Sky Italia di proporre come canali di voto unicamente l'applicazione mobile e il decoder Sky che sono, tra l'altro, le interfacce più utilizzate dai telespettatori delle scorse edizioni.

Un'ultima riflessione lo merita il livello di *engagement* dell'app di The Voice UK che, si ricorda, non offre nessuna possibilità di votare ma solo giochi interattivi progettati nell'intento di fidelizzare i telespettatori. Solo queste funzionalità valgono circa l'11% di *engagement rate*, un ottimo risultato.

L'analisi effettuata in prima battuta non consente di confrontare le applicazioni mobile dei vari show degli ultimi 3 anni, tutte sviluppate dal leader del mercato europeo, Monterosa. Il numero di download di queste applicazioni non è stato ritrovato tramite ricerca secondaria. Si è pensato di confrontare tutte le applicazioni sviluppate negli ultimi



**Figura 27 - Star rating medio delle recensioni riferite ad ogni piattaforma studiata dal 2016 ad oggi**



**Figura 26 - Positive sentiment estratto dalle recensioni riferite ad ogni piattaforma studiata dal 2016 ad oggi**

3 anni tramite lo *star rating* medio delle recensioni a loro riferite. Questo è stato possibile grazie ad Appbot, il software giú utilizzato nella *sentiment analysis*. In Figura 26 e Figura 27 sono mostrati i risultati di quest'ultima analisi. In realtà, come si è dedotto nella *sentiment analysis*, gli utenti, nelle recensioni, lamentano soprattutto una mancanza di requisiti non funzionali. Le applicazioni iOS, in tal senso, appaiono avere molti piú problemi di questo tipo. Concentrandosi sugli *star rating* delle applicazioni Google Play, probabilmente meno affette da problemi di tipo non funzionale, si nota come le

applicazioni mobile di X Factor Italia e Italia's Got Talent abbiano ancora del margine di recupero sulle app di The X Factor e Britain's Got Talent. Supponendo che le differenze di rating siano dovute in proporzione maggiore alle diverse funzionalità offerte dalle piattaforme, l'aumento dell'apprezzamento delle *companion app* di X Factor Italia e Britain's Got Talent può essere raggiunto proponendo ai telespettatori ulteriori *play along game* come quiz, rater e poll che Monterosa ed ITV sottopongono frequentemente ai propri utenti. La piattaforma di Live Reply Italia già permette a Sky Italia di creare questo tipo di giochi intrattenenti ma tali funzionalità non sono state sfruttate negli ultimi anni dall'emittente televisiva.

## 5.2 Program loyalty

Secondo la letteratura, l'introduzione di una piattaforma di *user engagement* all'interno di una serie televisiva può comportare l'aumento della *content loyalty* da parte dei telespettatori. Per definizione, si ha *program loyalty* quando un elevato numero di persone guardano un episodio della serie televisiva e poi decidono di guardare anche l'episodio seguente quando hanno l'opportunità di farlo. Un'elevata *program loyalty* indica che il programma televisivo si presta meglio al piazzamento di spazi pubblicitari, la cui visibilità aumenta notevolmente. Questo accade perché: gli spettatori sono più coinvolti nelle dinamiche del programma e di conseguenza percepiscono in maggior misura il messaggio trasmesso durante gli spot televisivi; gli stessi telespettatori sono più attratti dal prodotto sponsorizzato durante la pubblicità perché attratti dal programma televisivo<sup>67</sup>.

È estremamente difficile constatare la *program loyalty* di una serie televisiva senza poter accedere ai dati auditel dettagliati in possesso delle emittenti televisive. In teoria, la *program loyalty* si calcola andando ad analizzare quale tipo di spettatori ha visto la prima puntata di una serie televisiva e quanti di questi effettivamente hanno poi continuato a vedere le puntate seguenti. Emerge quindi la necessità di analizzare le caratteristiche demografiche degli spettatori delle varie puntate di un programma televisivo. Questo, come è detto, non è possibile. Di conseguenza, si è provato a trovare un altro indicatore

---

<sup>67</sup> <https://audiencewatch.nielsen.com/data/help/glossary/loyalty/index.htm>

che potesse rappresentare verosimilmente la *program loyalty* di una serie televisiva elaborando dati pubblici facilmente reperibili. La *program loyalty*, secondo la definizione citata, può essere approssimata e rappresentata dalla dispersione di spettatori lungo tutta la serie televisiva annuale. È sulla dispersione di spettatori che può incidere, in parte, secondo la letteratura, la possibilità di utilizzare una piattaforma di *user engagement*. Se la dispersione di spettatori lungo la serie è bassa, ci può essere *program loyalty*, perché i telespettatori sono propensi a guardare allo stesso modo sia la puntata meno appetibile sia quella più attrattiva, come può essere la puntata finale. Al contrario, se la dispersione è elevata significa che gli spettatori si concentrano a guardare solo le puntate più appetibili, trascurando invece le altre.

Occorre precisare alcune supposizioni. In questo contesto, non si ha la presunzione di affermare che l'adozione di una piattaforma di *user engagement* in un programma televisivo possa aumentare la media di spettatori stagionali rispetto a quelli degli anni precedenti: si suppone che il numero di spettatori medio di una serie annuale sia dipendente interamente dall'attrattività del programma in sé e per sé. Ad esempio, in X Factor Italia, l'aumento o meno degli spettatori di anno in anno può essere facilmente dipendente dalla composizione del cast, sia di giudici che di concorrenti, dall'attrattività del format ecc. Partendo da questo presupposto, si è deciso di calcolare la dispersione di spettatori lungo una serie televisiva di un determinato anno come:

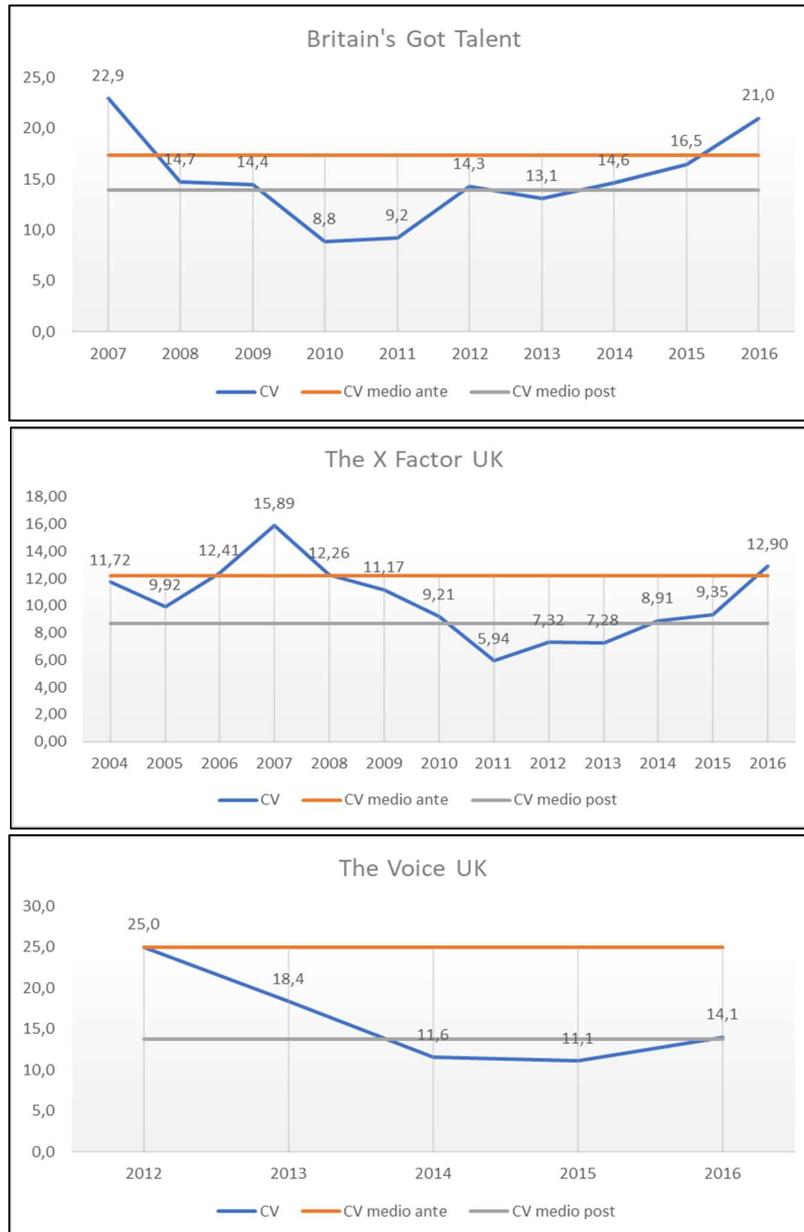
$$CV_{ij} = \frac{\sigma_{A,ij}}{\mu_{A,ij}}$$

Nella formulazione dell'indicatore, i e j rappresentano rispettivamente la serie televisiva in oggetto (ad esempio, The X Factor UK) e l'anno di riferimento. L'indicatore è anche detto coefficiente di variazione (CV) ed è misurato come il rapporto tra la dispersione standard di audience lungo le puntate di una serie televisiva di un determinato anno ed il numero di spettatori medio registrato in essa. Si è deciso di utilizzare questo indicatore perché fornisce in output un numero puro: il vantaggio è che si possono facilmente confrontare le dispersioni di spettatori lungo le serie di vari anni perché la deviazione standard è pesata rispetto alla media di spettatori registrata.

Bisogna ulteriormente precisare che questa analisi si può effettuare solo su quelle serie televisive che non hanno subito variazioni del proprio format nel corso degli anni: se il format varia, anche l'appetibilità delle varie puntate varia e quindi la variabilità degli spettatori lungo la serie può essere imputabile soprattutto a questo fattore. Al contrario,

si ipotizza che l'estensione o la riduzione del numero di puntate della serie nel corso degli anni non incida in maniera significativa sul coefficiente di variazione, supposto sempre che il format rimanga invariato. Le serie televisive che si prestano bene a questo studio sono: The Voice UK, The X Factor UK e Britain's Got Talent. Infatti, i format di X Factor Italia e Italia's Got Talent sono stati completamente rivoluzionati a seguito dell'emigrazione dai canali Rai e Mediaset ai canali Sky: in questi casi, non si sarebbe potuto valutare gli effetti sulla *program loyalty* dell'introduzione della piattaforma di *user engagement* di Live Reply Italia. Anche Love Island è stata esclusa dall'analisi a causa di questo motivo. Inoltre, si è limitata l'analisi a tutte le serie andate in onda prima del 2016, anno in cui è stata introdotta la piattaforma di Monterosa: non sono a disposizione dati sufficienti relativi agli ultimi anni che possano effettivamente mostrare l'effetto dell'adozione della piattaforma di Monterosa sulla *program loyalty* delle serie analizzate. I risultati delle analisi effettuate sono mostrati in Figura 28. Negli anni in cui sono state introdotte delle piattaforme di *user engagement* all'interno dei programmi studiati, si nota subito una diminuzione del CV che può essere correlato ad un aumento della *customer loyalty*: nelle serie del 2010 di Britain's Got Talent e The X Factor UK, i coefficienti di variazione arrivano a toccare rispettivamente quota 8,8 e 9,21 dopo essersi attestati, gli anni prima, ai valore medi di 17,4 e 12,23; allo stesso modo nel 2013, anno in cui è stata sviluppata la prima piattaforma mobile ufficiale di The Voice UK, il CV ha subito una diminuzione improvvisa da 25 a 18,4. Anche negli anni seguenti la media dei coefficienti di variazione risulta minore della media degli indicatori registrati negli anni in cui non erano ancora presenti delle piattaforme mobile degli show.

- I primi risultati di questa analisi mostrano come l'utilizzo di una *user engagement platform* può essere un fattore che influisce sulla *program loyalty* dei telespettatori. Non può essere un caso che negli anni in cui questo è avvenuto, la dispersione di spettatori lungo le serie televisive in esame si è effettivamente ridotta. Quest'analisi, seppur approssimativa, può aprire la strada a studi econometrici più precisi al fine di quantificare gli effetti sulla *program loyalty* dovuti solamente alla variabile in esame.



**Figura 28 - Analisi del CV nelle serie televisive e negli anni indicati**

Invero, un'altra evidenza è che, invece, il coefficiente di variazione, nonostante il continuo utilizzo delle piattaforme in esame, sta lentamente aumentando nelle ultime stagioni delle serie televisive. Questo può far riflettere sia su un ripensamento dei vari format televisivi sia su una revisione ancora più innovativa delle funzionalità interattive offerte dalla piattaforma.

Supponendo che la riduzione del coefficiente di variazione di anno in anno possa dipendere in larga parte dagli effetti dovuti all'utilizzo delle varie piattaforme, i risultati

ottenuti possono essere confrontati. Procedendo in questo modo, si può dire che la piattaforma di The Voice UK ha prodotto una riduzione media del coefficiente di variazione del 45%. Allo stesso modo, le serie di The X Factor UK e Britain's Got Talent hanno registrato una riduzione media del CV rispettivamente del 20% e del 29%.

- La piattaforma di The Voice UK, non presentando alcuna modalità di monetizzazione degli utenti finali, è stata progettata proprio al fine di aumentare la *customer loyalty* dei telespettatori. Se Sky Italia in vista delle prossime edizioni delle proprie serie ha come scopo quello di aumentare la *program loyalty* dei propri telespettatori, le funzionalità proposte dalla piattaforma di The Voice UK sono quelle più efficaci.

### 5.3 Advert interattivi

Allo stato attuale, la piattaforma di Live Reply Italia non prevede nessuna modalità innovativa di monetizzazione degli utenti finali. In questa sezione si vuole provvedere ad analizzare l'efficacia di alcune modalità di monetizzazione alternative che si sono ritrovate all'interno dei casi studiati. Questa analisi vuole offrire uno spunto di riflessione a Live Reply Italia e Sky Italia, spingendole a coinvolgere in progetti futuri anche gli advertiser, attori che sono stati ritenuti cruciali alla fine dell'analisi degli stakeholder.

In Tabella 7, si sono elencati alcuni advert interattivi che sono stati sviluppati nelle storie degli show televisivi indicati grazie ad una stretta collaborazione tra emittenti televisive ed advertiser. In Figura 29, invece, sono mostrati alcuni indici che sintetizzano l'efficacia delle varie campagne pubblicitarie. Queste modalità di monetizzazione degli utenti finali sono sicuramente più performanti rispetto ai classici video advert e mobile banner oggi presenti sulla piattaforma di Live Reply Italia. Il video advertising garantisce, ad esempio, un *click-through rate* (CTR) dell'1,84%<sup>68</sup> mentre un mobile banner targettizzato solo dello 0,7%<sup>69</sup>. Significa che di 10'000 persone che visualizzano il video oppure il banner sono rispettivamente 184 e 70 a cliccarci sopra e visualizzare il contenuto. Invece, un advert

---

<sup>68</sup> <https://www.invespcro.com/blog/online-video-advertising/>

<sup>69</sup> <https://www.invespcro.com/blog/ad-retargeting-2/>

interattivo garantisce, come visto, un CTR addirittura più di 30 volte superiore a quello di un mobile banner, perché arricchisce la *user experience* e le persone non hanno paura di interagire.

Le modalità di monetizzazione che presenta la piattaforma di Love Island, dati i risultati ottenuti, rappresenta in ogni caso il modello benchmark da cui prendere spunto in vista di progetti futuri.

Tv show	Advertiser	Descrizione
The X Factor	Specsaver	Advert interattivo tramite il quale gli utenti potevano accedere ad informazioni esclusive sui personaggi del cast
	Domino's	Giochi interattivi tra cui il gioco "Fiery fingers of fire" grazie al quale gli utenti potevano vincere un voucher del 20% di sconto da Domino's se riuscivano a cliccare lo schermo 500 volte in un minuto
	Strepsils	Sviluppo di giochi interattivi tramite i quali
Britain's Got Talent	Virgin Media	vincere gadget dello show

Tabella 7 - Alcuni esempi di advert e giochi interattivi sponsorizzati ritrovati nell'analisi dei casi studio

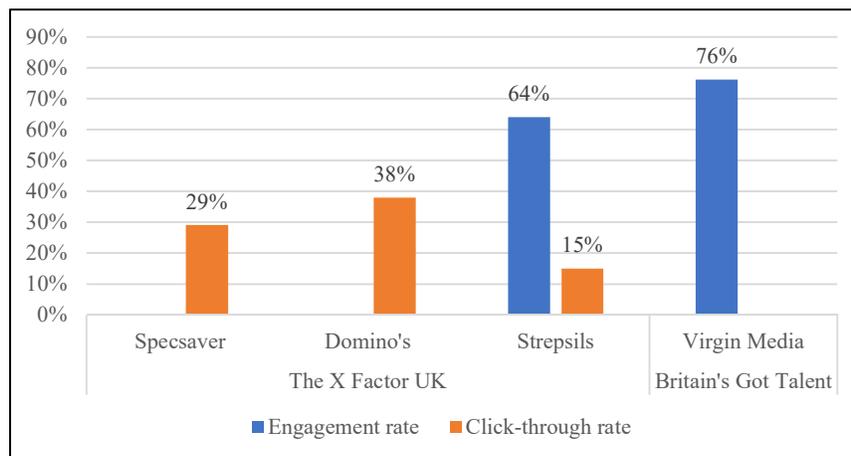


Figura 29 - Indicatori che sintetizzano l'efficacia delle campagne pubblicitarie digitali



# CAPITOLO 4

## Analisi di mercato

Nel quarto ed ultimo capitolo, si vogliono condurre le analisi necessarie a raggiungere il secondo obiettivo prefissato. I risultati delle analisi condotte fino ad ora hanno messo in evidenza la non funzionalità di alcuni requisiti posseduti dalla piattaforma nei programmi televisivi in cui è attualmente utilizzata. Al fine di valutare correttamente una eventuale permanenza di Live Reply Italia nel mercato in cui è presente si è deciso di studiare le cinque forze di Porter attualmente agenti nel mercato media: si valutano le entità delle forze derivanti dalla presenza di eventuali prodotti sostitutivi, potenziali entranti, fornitori, clienti e concorrenti. Al termine di questa analisi, si può constatare quanto convenga a Live Reply Italia continuare a insistere in questo determinato tipo di mercato. In seguito, si provvede a studiare i punti di forza e di debolezza delle piattaforme concorrenti al fine di stabilire quali requisiti della piattaforma di Live Reply Italia la contraddistinguono.

Si vogliono poi esplorare nuovi segmenti di mercato, non solo nell'ambito audiovisivo ma anche nel mondo dell'*entertainment*, che siano più appetibili e le cui esigenze siano eventualmente più soddisfatte dai punti differenzianti di forza del prodotto software di Live Reply Italia. Spinti dalle richieste aziendali, si provvede a fornire un'analisi dell'attrattività anche del mercato sportivo. Si ipotizzano dei possibili contesti nell'ambito dell'intrattenimento sportivo in cui la *fan engagement platform* di Live Reply Italia può soddisfare le esigenze dei club sportivi. Il mercato media e il mercato sportivo sono entrambi molto vasti: la segmentazione dei mercati è necessaria a comprendere quali sono i segmenti più attraenti, in base alle esigenze dei buyer, alla concorrenza presente in ognuno di essi e alle loro dimensioni.

# 1. Modello delle cinque forze di Porter

In questa sezione, si riportano delle considerazioni sulle cinque forze di Porter agenti nel mercato in cui Live Reply Italia attualmente offre il proprio prodotto software. In ordine, si valutano l'entità delle forze derivate dalla presenza di eventuali prodotti sostitutivi, potenziali entranti, fornitori, clienti e competitor.

In realtà, all'interno del mercato in esame, sono proprio le piattaforme di *voting* i prodotti sostitutivi dei sistemi di votazione storicamente in uso nei reality e nei talent show dall'inizio dei tempi, quelli che richiedono agli utenti finali, al fine di votare il proprio preferito, semplicemente di inviare un SMS o chiamare un numero fisso ad un costo stabilito. Si è già avuto modo di constatare come i sistemi di votazione forniti dagli operatori telefonici stiano pian piano perdendo il proprio *appeal*. Le persone stanno dimostrando sempre minor disponibilità a pagare i sistemi di votazione tradizionali e di conseguenza, anche i profitti derivanti da questi stanno calando. Inoltre, le imprese televisive riescono ad accaparrarsi solo una porzione relativamente piccola dei profitti totali incassati essendoci vari attori interessati come le case di produzione e proprio gli operatori telefonici: quest'ultimi, pur di assicurare l'affidabilità e la manutenzione del sistema di votazione messo in piedi, si appropriano addirittura del 50% degli incassi totali. Seppur vi sono molti stakeholder che vantano interesse sui profitti dei sistemi di votazione tradizionali, la decisione di acquisto spetta comunque alle emittenti televisive: bisognerebbe però comprendere le relazioni che legano emittenti televisive ed operatori telefonici nell'ambito di uno specifico programma televisivo che, se basati su ancora altri interessi di tipo economico, possono portare le emittenti a non considerare la sostituzione dei sistemi di votazione tradizionali. Le emittenti possono avere anche difficoltà a comprendere le prestazioni ed i bisogni che possono soddisfare, a fronte di un investimento importante, le piattaforme innovative di *user engagement*: non può essere un caso che due emittenti televisive italiane abbiano rifiutato, dopo aver dimostrato interesse, di adottare la piattaforma di Live Reply Italia in due celebri talent show italiani. In tal caso, si spera che l'elaborato redatto possa essere di supporto a Live Reply Italia in proposte di progetti futuri. Tutte queste ultime considerazioni spingono a valutare la forza dei prodotti sostitutivi ancora ad un livello medio seppur tendente a decrescere nell'immediato futuro.

La minaccia di potenziali entranti è moderata. Le piattaforme di *user engagement* devono assicurare affidabilità, sicurezza e scalabilità come requisiti essenziali. Questo può essere fatto solo grazie ad investimenti di capitale ingenti che possano garantire contratti di fornitura e licenze software di eccellenza. Non è da sottovalutare il fatto che il settore in esame è soggetto, come si è visto nell'analisi degli stakeholder, ad essere regolato da autorità garanti. Ulteriori investimenti di capitali di potenziali entranti in questo settore sarebbero necessari ad allineare i requisiti dei propri prodotti alle normative vigenti, seppur si è denotato come non siano del tutto difficili da rispettare. Un vantaggio non di poco conto di aziende come Live Reply Italia, già innestate sul mercato e specializzate nel settore media, è quello di aver già un network di clienti ben stabile molto difficile da costruire. Ad esempio, Live Reply Italia ha curato e cura molti progetti di Sky Italia da tempo e si è appreso in sede aziendale della presenza di molti contatti tra l'azienda in questione e le emittenti televisive italiane più conosciute. Inoltre, Live Reply Italia lavora su molti progetti anche di emittenti oltre confine, come Sky UK e Sky Espana. Il vantaggio di essere *first mover* in questo contesto fa diminuire di molto la minaccia di eventuali entrate di altre imprese. Ciò che può far paura è l'entrata nel settore dei grandi colossi mondiali, come Google, Facebook ecc. A tal proposito, è da registrare nel 2019, in Asia's Got Talent, l'alter ego di Italia's Got Talent nel continente asiatico, il tentativo di Google e di Facebook di fornire ai telespettatori del suddetto show la possibilità di votare tramite i propri canali. Il tentativo di Facebook può rappresentare una minaccia da tenere assolutamente sotto controllo siccome Live Reply Italia propone, tra i canali di voto selezionabili della propria piattaforma, anche il canale Facebook Messenger. Si ricorda che la piattaforma di Live Reply Italia si serve anche dei server Facebook al fine di verificare l'identità dei votanti che hanno accesso al sistema. Chissà se Sky Italia ha deciso di non dare la possibilità ai telespettatori di votare tramite Facebook proprio perché la compagnia internazionale, in vista di nuovi progetti in questo campo, ha pensato magari di limitare l'accesso ai propri server. Rispetto a questi colossi, aziende come Live Reply Italia hanno lo stesso un vantaggio, ovvero quello di sviluppare piattaforme che non dipendono unicamente da parti terze ma che offrono già da sé un canale tramite cui raggiungere gli utenti finali direttamente.

Le considerazioni fatte in ultimo portano ad effettuare una valutazione dei poteri attribuibili ai fornitori di aziende come Live Reply Italia. Live Reply Italia, in modo

particolare, si serve di servizi cloud accessori come quelli offerti dal software di monitoring Amazon CloudWatch oppure dal Server Lightstreamer. Questi sono software e componenti assolutamente necessari a garantire un'elevata scalabilità della piattaforma ed una bassa latenza di trasmissione dei dati. Grazie a delle ricerche, si è scoperto che le informazioni riguardanti i componenti hardware e software dei fornitori sono facilmente reperibili e confrontabili: quando aziende come Live Reply Italia ricevono delle commissioni da emittenti televisive, possono facilmente valutare le caratteristiche ed il prezzo dei componenti che gli servono da fornitori terzi anche in base alle esigenze del cliente. Questo spinge a valutare la forza contrattuale dei fornitori relativamente bassa. Diversa è, invece, la forza contrattuale dei potenziali acquirenti. Infatti, il livello di concentrazione nell'industria televisiva è storicamente molto elevato. A provare ciò è il fatto che l'indice di Hierfindhal-Hirschman nella maggior parte delle industrie televisive locali europee si attesta oltre il valore 3'000 (Noam, 2013). Tanto maggiore è la concentrazione dei clienti, tanto maggiore è il costo connesso alla perdita di uno dei clienti da parte delle aziende del mercato in analisi. In aggiunta, molti emittenti televisive hanno provato in passato a sviluppare piattaforme di *user engagement* da sé integrandosi verticalmente: tale pratica è, in realtà, meno utilizzata recentemente probabilmente perché le imprese televisive si stanno sempre più rivolgendo ad aziende specializzate. Ci sono anche una serie di fattori che contribuiscono a diminuire la forza degli acquirenti in fase contrattuale: la concentrazione nell'industria televisive è innanzitutto bilanciata da una presenza sporadica di aziende fornitrici di *user engagement platform*. In secondo luogo, essendo le tecnologie in esame innovative e da poco introdotte nel mercato, la mancanza di informazioni da parte degli acquirenti sia sulla piattaforma di Live Reply Italia ma anche su quelle dei competitor limita di gran lunga la loro capacità di contrattare. Questi fattori attenuano la forza contrattuale degli acquirenti tanto da farla ritenere assolutamente moderata.

Sono veramente poche le imprese, come Live Reply Italia, fornitrici di un determinato tipo di prodotto. Si sono riuscite a trovare 5 imprese note, distanziate geograficamente, agenti nel mercato in esame: Monterosa nel continente europeo; Megaphone TV, Telescope TV e Ipowow in America; Screenz, invece, che offre i propri prodotti in entrambi i continenti citati e in Asia. I loro profitti annuali sono stati solo stimati grazie

ad alcuni siti online come Zoominfo<sup>70</sup>, Crunchbase<sup>71</sup> e Growjo<sup>72</sup>. Grazie ai dati attesi raccolti, si è potuto calcolare approssimativamente il coefficiente HHI nell'industria in esame. Il coefficiente è stato valutato attorno al valore 2'000, indice di un mercato a livello globale non concentrato. Dato il numero veramente esiguo di imprese agenti nel settore e la concentrazione moderata del mercato, la forza dei competitor può essere valutata medio-bassa.

- Rileggendo i risultati dell'analisi compiuta, si può affermare che la valutazione effettuata sulle forze di Porter presenti nel mercato media porta a consigliare a Live Reply Italia la permanenza in questo determinato mercato.

## 2. Analisi dei prodotti concorrenti

Di seguito si riporta un'approfondita analisi dei competitor di Live Reply Italia ritrovati e soprattutto delle loro risorse e competenze. Si vogliono mettere in luce i punti di forza e di debolezza delle loro piattaforme offerte al fine di consigliare a Live Reply Italia una strategia adeguata alle proprie competenze differenzianti.

Monterosa è l'azienda leader europea nella fornitura di piattaforme di *audience engagement*. Tra i suoi clienti enumera emittenti come BBC ed ITV ma si rileva anche una sua presenza nel mercato sportivo. Nell'ambito media si sono già analizzate nel dettaglio, nell'analisi benchmark, le soluzioni offerte a programmi televisivi come Love Island, The X Factor, Britain's Got Talent e The Voice UK. Allo stesso modo di Live Reply Italia, Monterosa offre sul mercato la Fan Companion, ovvero la loro celebre applicazione mobile da adottare appositamente in contesti televisivi in grado di generare alti livelli di *engagement* come si è visto nell'analisi benchmark. Il prodotto centrale della loro offerta è la piattaforma Monterosa Interaction Cloud che permette di accogliere un volume di utenti molto elevato e che, in programmi come quelli citati, assicura una

---

<sup>70</sup> <https://www.zoominfo.com/>

<sup>71</sup> <https://www.crunchbase.com/>

<sup>72</sup> <https://growjo.com/>

verifica scrupolosa dei voti sottoscritti. Addirittura, nella piattaforma di Monterosa è implementato un algoritmo in grado di individuare *voting pattern* sospetti. Al fine di calcolare il grado di minaccia, l'algoritmo tiene conto di due fattori: il numero dei voti sottoscritti dagli utenti; la devianza, calcolata come la differenza tra il numero di voti inviati in favore dell'opzione più quotata e quella immediatamente dopo nelle preferenze. In particolare, questo ultimo parametro valuta l'eventuale presenza di utenti truffaldini. Tenendo sotto controllo questi due fattori nel corso delle sessioni di voto, il sistema restituisce il *threat level*, la probabilità che la sessione possa effettivamente essere manipolata. I *voting pattern* sospetti vengono esclusi automaticamente dall'algoritmo, monitorando anche il flusso di voti proveniente da un unico indirizzo IP specifico<sup>73</sup>. In aggiunta, Monterosa dà anche la possibilità agli utenti finali di votare tramite i canali social Twitter ed Instagram, sebbene si è denotato nell'analisi benchmark come queste funzionalità non vengano usate nei programmi televisivi esaminati. Sulla piattaforma di Monterosa c'è anche una sezione M/IC Store dedicata ai *buyer*, gli utenti intermedi, che presenta una gamma di applicazioni mobile già pronte da customizzare e proporre agli utenti finali. L'interfaccia proposta agli operatori delle emittenti è estremamente accattivante e di interpretazione immediata: si può visionare facilmente il numero di utenti attivo ed i livelli di *engagement* di ogni sezione dell'app<sup>74</sup>. Una *timeline*, inoltre, permette di creare preventivamente sessioni interattive, poi testarle e mandarle live. Infine, le API ed i feed rendono facile l'esportazione di grafiche anche sullo schermo televisivo<sup>75</sup>.

In America, sia meridionale che settentrionale, agiscono tre principali concorrenti. Il primo in ordine di importanza è sicuramente Megaphone TV. La piattaforma offerta da Megaphone TV è completamente diversa da quelle presentate fino ad ora. Questa viene utilizzata in programmi informativi, talk show, di intrattenimento oppure come supporto a trasmissioni in streaming sia sui siti come Facebook Live, Youtube Live e Twitch, sia sulle piattaforme OTT<sup>76</sup>. Al contrario, non viene per niente utilizzata in talent e reality show: dalle ricerche effettuate, infatti, non è emersa nessuna opportunità, tramite la stessa piattaforma, di certificare e controllare gli utenti finali votanti. Al massimo, le soluzioni

---

<sup>73</sup> <https://products.monterosa.co/mic/producer-guide/voting-certification>

<sup>74</sup> <https://products.monterosa.co/mic/producer-guide/studio/analytics>

<sup>75</sup> <https://www.monterosa.co/interactioncloud>

<sup>76</sup> <https://www.megaphonetv.com/>

digitali di Megaphone TV sono state utilizzate in contest specifici televisivi a pagamento in cui non si richiedeva la certificazione degli utenti votanti bensì solo il rispetto delle normative vigenti: ad esempio, in un contest di Jersey Shore del 2017 che metteva in palio un buono da 200\$, la piattaforma di Megaphone TV doveva assicurare che gli utenti fossero maggiorenni e residenti nei confini nazionali, un compito ben più facile di garantire la veridicità dei risultati delle sessioni di voto in talent e reality show<sup>77</sup>. La piattaforma di Megaphone TV ha come unico fondamentale obiettivo quello di generare *audience engagement*. Lo fa proponendo principalmente agli utenti finali continui sondaggi e quiz durante le trasmissioni in diretta. Ci sono delle differenze però rispetto ai servizi proposti da Live Reply Italia. La capacità differenziante di Megaphone TV è quella di riuscire ad esportare facilmente ed immediatamente i contenuti interattivi sui *second screen* sugli schermi televisivi. Quando i telespettatori vengono invitati ad esprimere una opinione nello show in diretta, il loro pensiero espresso tramite la piattaforma viene subito riassunto in grafiche sintetizzanti ed accattivanti riportate nelle trasmissioni degli show televisivi: i risultati del sondaggio vengono aggiornati secondo dopo secondo e si prestano anche ai commenti in diretta dei protagonisti in scena. I telespettatori hanno così un riscontro immediato della propria interazione. Addirittura, quando vengono proposti dei quiz e trivia in diretta, la piattaforma consente di proporre immediatamente in trasmissione il nome degli spettatori che hanno votato correttamente e più velocemente. In tutti questi casi, i telespettatori vengono veicolati direttamente sulle applicazioni ufficiali delle emittenti, se presenti, oppure in alternativa sui loro siti web. Non sembra contemplata la possibilità di votare ai sondaggi ed ai quiz tramite hashtag su Twitter ed Instagram. Invece, è data l'opportunità di esprimere la propria opinione tramite hashtag su Facebook ma solo rilasciando commenti a post delle emittenti inerenti la discussione. Le soluzioni digitali di Megaphone TV consentono, in aggiunta, di estrarre i commenti social degli spettatori riguardanti gli argomenti discussi in diretta e di proporli dopo pochi minuti, dopo un filtraggio, in sovraimpressione. Allo stesso modo di Monterosa, anche Megaphone TV propone servizi interattivi agli advertiser, lo stakeholder attualmente sottovaluto da Live Reply Italia: la dashboard della piattaforma

---

<sup>77</sup> <https://www.megaphonetv.com/overview-video-blog/contests-and-prizing>

offre dati sintetici da sottoporre agli advertiser al fine di pianificare campagne pubblicitarie digitali estremamente efficaci<sup>78</sup>.

La presenza di Telescope TV nel mercato americano è altrettanto importante. La sua piattaforma si discosta funzionalmente da quella di Megaphone TV, tanto da farla assomigliare proprio a quella di Live Reply Italia. Il voting è la funzionalità principale che ha reso la piattaforma di Telescope TV famosa. Infatti, a differenza di quella di Megaphone TV, è utilizzata nei più celebri talent e reality show americani, tra cui American Idol e The Voice USA. Telescope TV conta addirittura una esperienza in questo campo da 18 anni. Sebbene non siano state trovate indicazioni dettagliate in merito, l'azienda assicura la verifica e la certificazione delle sessioni di voto promosse tramite la propria piattaforma. La piattaforma di Telescope TV è la prima ritrovata sul mercato che permette agli utenti finali di votare da così tanti canali quanti sono quelli offerti da Live Reply Italia. Nei programmi televisivi citati in cui è utilizzata la piattaforma di Telescope TV, agli utenti è data l'opportunità di votare: sia mandando un SMS che chiamando un numero a pagamento; tramite le applicazioni mobile ufficiali dello show ed i siti web delle emittenti televisive; i decoder in possesso degli spettatori; sui social network, grazie all'*hashtag voting*; tramite iTunes, nel caso di The Voice USA, scaricando semplicemente le canzoni degli artisti in gara nello show. La proposta *multi-channel* di Telescope TV, come si nota, è praticamente identica a quella di Live Reply Italia. Le logiche di *gamification* non esplorate a fondo da Megaphone TV, sono invece di interesse di Telescope TV. Le due aziende hanno in comune la volontà di servire anche coloro che trasmettono principalmente sulle piattaforme di streaming.

L'ultima azienda attiva nel mercato americano è risultata essere Ipowow, anche detta Sparx Technology. La piattaforma offerta è stata utilizzata in Miss Universe come piattaforma prettamente di *voting*, riuscendo addirittura a raccogliere ed elaborare 11 milioni di voti provenienti da 215 paesi nel Mondo. Durante le sessioni di voto previste, gli utenti venivano invitati a votare unicamente sull'applicazione mobile o sul sito web. Nonostante questa eccezione, la piattaforma dell'azienda in esame sembra più essere stata progettata come strumento principalmente di *engagement* e *participation*. Non è una coincidenza che la piattaforma è chiamata Sparx Participation Platform: infatti, viene

---

<sup>78</sup> <https://www.megaphonetv.com/overview-video-blog/data-and-analytics>

risaltata la possibilità di creare sondaggi interattivi, attività di *sentiment gathering*, giochi predittivi e trivia. In tal senso, viene citato l'utilizzo della piattaforma addirittura durante la cerimonia degli Oscar. L'azienda si rivolge anche a piccole emittenti locali offrendo una soluzione digitale facile da usare, integrare ed installare<sup>79</sup>. Una diffusione più dispersiva sembra averla, infine, la piattaforma di Screenz, un'azienda fondata nel 2012 come parte del The Box Group. Questa ultima piattaforma di voting ritrovata tramite ricerca secondaria è stata utilizzata solo in programmi televisivi non molto noti come La Banda in Spagna e Rising Star in India. Le sue funzionalità, dalle poche informazioni che si possono apprendere, non sono diverse da quelle delle altre piattaforme. In realtà, non sembrano produrre gli stessi livelli di *engagement* assicurati da altre soluzioni digitali presentate. Più risalto viene dato, invece, all'opportunità di lanciare advert interattivi e mirati.

In Tabella 8, è proposto un confronto grafico diretto ed intuitivo tra i punti di forza e debolezza delle varie piattaforme di proprietà delle aziende competitor: in rosso sono evidenziati i requisiti non assicurati dalle varie piattaforme. In arancione, giallo e verde, invece, i requisiti garantiti: i requisiti in verde sono i veri punti di forza delle varie piattaforme mentre quelli in arancione e giallo non sono paragonabili ai requisiti dei casi benchmark. Tra le aziende, viene citata anche Live Reply Italia, la cui piattaforma è già stata ampiamente descritta nei capitoli precedenti. Si è dimostrato che tutte le piattaforme esaminate consentono un'ampia scalabilità e sono parimenti facili da integrare ed utilizzare dagli utenti intermedi: questi sono i motivi che hanno spinto a non elencare, tra i punti di forza e di debolezza, questi due requisiti non funzionali. Anche le logiche di *gamification* sono utilizzate ugualmente, senza differenze significative, da tutte le varie piattaforme. Come si può notare dal grafico, la piattaforma di Live Reply Italia non riesce ancora ad assicurare delle sessioni di voto dagli esiti del tutto affidabili: Monterosa è, al contrario, il competitor che lo riesce a far meglio. L'azienda di consulenza italiana non mette in risalto neanche la capacità di esportare facilmente i contenuti dei *second screen* nelle trasmissioni televisive che è una competenza chiave della compagnia americana Megaphone TV. Chissà se è questa la motivazione che spinge oggi Sky Italia a non programmare nessuna grafica interattiva live all'interno delle proprie trasmissioni di

---

<sup>79</sup> <https://www.sparxtechnology.com/>

punta. Anche i servizi analitici offerti da Live Reply Italia non sono al pari di quelli offerti dagli altri competitor in favore soprattutto degli advertiser, stakeholder che si sono scoperti cruciali. La vera capacità differenziante di Live Reply Italia è quella di riuscire a garantire un'ampia scalabilità nonostante un numero di canali di interazione proposti molto elevato. La funzionalità *social voting* offerta della piattaforma di Live Reply Italia è il suo vero punto di forza.

Competitor	Live Reply Italia	Monterosa	Megaphone	Telescope TV	Ipowow	Screenz
<b>Requisiti</b>						
<b>Certificazione degli utenti votanti</b>	Yellow	Green	Red	Yellow	Yellow	Yellow
<b>Esperienza multicanale</b>	Green	Yellow	Orange	Green	Red	Red
<b>Sincronizzazione tra first e second screen</b>	Orange	Yellow	Green	Yellow	Orange	Yellow
<b>Servizi analitici ed advertising</b>	Orange	Green	Green	Yellow	Orange	Yellow

Tabella 8 - Confronto tra i punti di forza e di debolezza della piattaforma di Live Reply italia e delle piattaforme competitor individuate

### 3. Segmentazione del mercato media

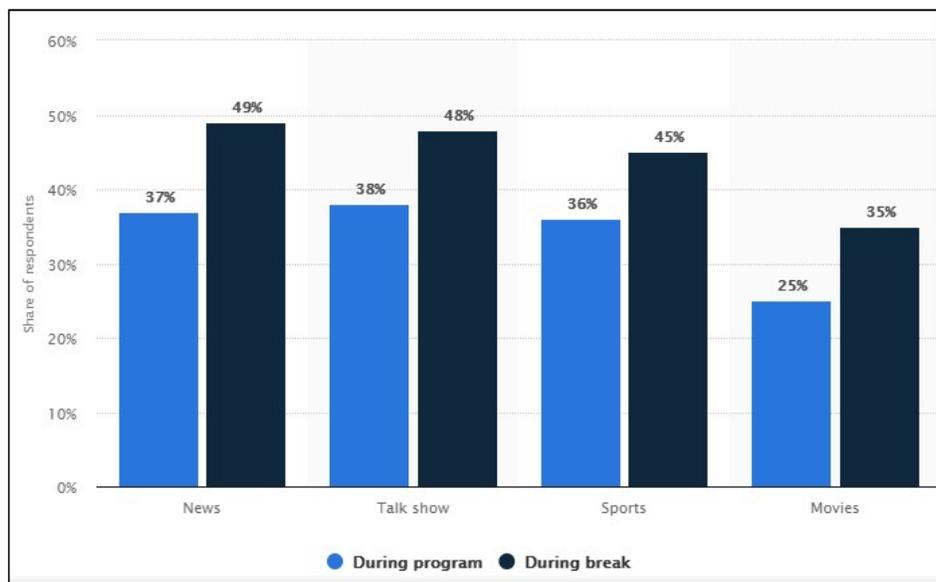
La miglior capacità di Live Reply Italia è quella di riuscire ad offrire una piattaforma *multichannel* senza compromettere la sua scalabilità. Dalle analisi effettuate nella prima parte dell'elaborato è però sorta una criticità. Infatti, i risultati delle analisi hanno consigliato, quantomeno nei programmi televisivi in cui oggi è attiva la piattaforma, di limitare quanto più possibile il numero dei canali sui quali veicolare il flusso degli utenti finali. Da un lato, la proposta *multichannel* lede le esigenze dei broadcaster e riduce la possibilità di monetizzare gli utenti finali. Dall'altro, probabilmente ancora più

importante, sono stesso gli spettatori di X Factor Italia e Italia's Got Talent a non apprezzare la proposta, utilizzando solo due dei canali messi a disposizione da Live Reply Italia. Si è provato perfino a dare una giustificazione al comportamento tenuto dagli attuali utenti della piattaforma: siccome il voto espresso dai telespettatori deve essere certificato, i voti espressi tramite i canali social devono essere validati inviando un SMS ad un numero indicato al costo previsto dal proprio piano tariffario. Dato che gli altri canali di *voting* non prevedono minimamente l'esborso di denaro, viene da sé che gli utenti finali preferiscano interagire solo e soltanto su quelli. La proposta *multichannel* non appaga le esigenze dei telespettatori, stando a quanto detto, a causa della necessità di certificare gli utenti votanti. Essendo però il *social voting* l'elemento di forza della piattaforma, si vuole provare a ritrovare altri segmenti di mercato in cui non è richiesta obbligatoriamente la certificazione degli utenti finali e la soluzione digitale esaminata può essere più efficace.

In base a quanto è stato detto, si può segmentare strategicamente il mercato tenendo prima di tutto in considerazione le caratteristiche richieste al prodotto da parte dei *buyer*. Le emittenti che richiedono servizi digitali in talent e reality show si è appurato che pretendono *in primis*, dalla piattaforma, un'ampia scalabilità e soprattutto la certificazione dei voti elaborati. Le emittenti che producono e trasmettono talent e reality show possono costituire, così facendo, il primo segmento di mercato. Si è interessati a scoprire un segmento di mercato in cui le emittenti non richiedono la verifica dei votanti: si è pensato subito a quel segmento che si è deciso di soprannominare talk e sport show. Rientrano in quest'ambito tipologie di trasmissioni come eventi sportivi, talk show, programmi di intrattenimento e di approfondimento politico. Sono tutti generi di programmi televisivi che, come i talent e reality show, si prestano al dibattito sui *second screen* da parte degli spettatori. Nella stagione 2018-19, il volume di interazioni più consistenti sui *second screen* in Italia è avvenuto durante la trasmissione di eventi sportivi (56%), programmi di intrattenimento (12%) e show di approfondimento politico (1%): oltre ai noti talent e reality show, i programmi italiani in diretta più dibattuti sono risultati essere Le Iene Show (4,2%), Che Tempo Che Fa (2,5%), Made In Sud (1%) e Propaganda Live (1%)<sup>80</sup>. Anche negli Stati Uniti, come si nota in Figura 30, questi generi sono quelli

---

<sup>80</sup> <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/06/nielsen-social-abstract-stagione-tv.pdf>



**Figura 30 - Percentuale di spettatori televisivi americani che utilizzano un dispositivo mobile nel corso delle trasmissioni dei generi di programmi televisivi indicati (fonte: Statista)**

più seguiti sui *second screen*. Si sta ipotizzando ovviamente che l'utilizzo di una piattaforma di *user engagement* durante questi programmi possa effettivamente interessare ai broadcaster. L'ipotesi è supportata dal fatto che già competitor propongono progetti digitali in questo segmento di mercato, in cui i broadcaster non richiedono requisiti stringenti ma esclusivamente l'*engagement* dei telespettatori. D'altronde, anche in Italia si stanno iniziando ad intravedere proposte digitali in show di questo tipo: in un programma di Mediaset, Live – Non è la D'Urso, gli spettatori sono invitati a votare quale tesi degli opinionisti in scena sposano tramite la piattaforma Mediaset Play. La proposta *multichannel* di Live Reply Italia può generare ancora più coinvolgimento rispetto ad altre soluzioni sul mercato grazie al *social voting* che diviene, in questa fattispecie, funzionale. Si pensi al valore che può apportare all'emittente il *social voting* durante un dibattito politico in un talk show: i telespettatori potrebbero magari essere invitati a votare il politico preferito facendo un tweet che menzioni la pagina ufficiale o l'hashtag di riferimento del programma televisivo. In questo modo, la visibilità social del programma sarebbe notevolmente incrementata.

Di seguito, si è deciso di segmentare nuovamente il mercato media. In particolare, si è proceduto ad aggregare gli eventuali acquirenti della piattaforma a seconda della loro locazione geografica. Infatti, le preferenze sia degli utenti intermedi che di quelli finali

**Tabella 9 - Collocazione dei competitor ritrovati nella matrice di segmentazione del mercato media costruita**

<b>Genere di tv show</b>	<b>Europa</b>	<b>America</b>	<b>Asia</b>
<b>Talent e reality show</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monterosa</li> <li>• Screenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telescope</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Screenz</li> </ul>
<b>Talk e sport show</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Megaphone</li> <li>• Telescope</li> <li>• Ipowow</li> </ul>	

variano significativamente ed approssimativamente in ogni continente. Nella matrice di segmentazione in Tabella 9, si sono assegnati i competitor di Live Reply Italia trovati alla loro area di presidio. Come si evince immediatamente dalla matrice di segmentazione, il segmento di mercato talk e sport show europeo non risulta attualmente presidiato. Infatti, Monterosa che è l'azienda leader europea nella fornitura di piattaforme di *audience engagement* è concentrata più sul segmento talent e reality show. La sua presenza nel segmento individuato è sporadica: si è trovata solo qualche applicazione della sua piattaforma sui canali francesi TF1 in occasione di eventi sportivi eccezionali come Euro 2016 ed il mondiale di rugby<sup>81</sup>. Il segmento di mercato europeo talk e sport show è anche quello più facilmente accessibile da Live Reply Italia, avendo già lavorato come fornitore di molte emittenti europee importanti: valgono, infatti, tutte le valutazioni effettuate sulle cinque forze di Porter anche in questo campo. Sarebbe inoltre il *first mover* in questo segmento di mercato acquistando un vantaggio notevole nei confronti dei competitor. La convenienza di questa eventuale strategia è provata dal fatto che Megaphone TV, azienda leader nel segmento di mercato americano talk e sport show, sta provando anche essa ad entrare nel segmento corrispondente europeo: è stata testata recentemente la sua piattaforma sul canale tedesco Sport 1 durante un incontro di boxe e una partita di calcio di Europa League<sup>82</sup>. L'aggressione di questo segmento di mercato non comporterebbe

<sup>81</sup> <https://www.monterosa.co/tf1-interactivity>

<sup>82</sup> <https://www.megaphonetv.com/video-showcase-blog/2018/7/27/germanys-sport-1-uefa-europa-league-show>

l'abbandono di quello in cui è già presente l'azienda: i costi di sviluppo sono del tutto condivisi e la trasmissione delle competenze non costituisce un problema. I requisiti richiesti da questo segmento di mercato sono infatti meno stringenti e consentirebbero anche di abbassare i costi ed i prezzi dell'offerta. Essendo la piattaforma di Live Reply Italia facilmente integrabile e utilizzabile autonomamente, le emittenti, in quest'ultimo ambito, non hanno la necessità di richiedere degli operatori specializzati nella sede della trasmissione oppure una scalabilità così elevata alla piattaforma. Inoltre, non deve essere per forza richiesta un'applicazione mobile da collegare alla piattaforma se l'interesse dei broadcaster può essere semplicemente anche quello di creare *engagement* sulle proprie pagine social grazie alla proposta *multichannel* di Live Reply Italia.

La possibilità di ridurre il prezzo della soluzione proposta apre la strada ad ulteriori riflessioni sulla dimensione del nuovo segmento di mercato individuato. I talent ed i reality show, essendo format di successo molto costosi, sono prodotti e trasmessi da un numero di broadcaster nazionali veramente esiguo: se ne contano ormai veramente pochi in Italia, probabilmente in media due trasmessi da ognuno dei tre broadcaster più famosi, Sky Italia, Rai e Mediaset. Al contrario, i talk show vengono trasmessi in largo numero da tutte le emittenti. Innanzitutto, data la numerosità dei programmi televisivi in questione, l'accesso in questo segmento di mercato può far stipulare alle emittenti contratti di fornitura continuativi ed estesi nel tempo: invece, in caso di talent e reality show i progetti di sviluppo vengono commissionati *una tantum*, anche se gli sforzi concentrati nel tempo delle aziende sviluppatrici sono giustificati da un prezzo relativamente elevato dell'offerta. In secondo luogo, la possibilità di ridurre il prezzo dell'offerta può far allargare il bacino di clienti a cui proporre la piattaforma. Si potrebbe effettuare una ulteriore segmentazione del mercato distinguendo tra i grandi broadcaster nazionali ed invece quelli piccoli regionali. In Europa vengono diffusi 11'418 canali televisivi di cui 4'757, una buona parte, sono localizzati. Già da questi dati appare chiaro come il segmento di mercato individuato e più appetibile perché è più scalabile. L'Italia è uno dei paesi che ha più canali locali di tutto il continente, oltre 200<sup>83</sup>. Oltre ai noti editori Mediaset (27 canali), Rai (19), Sky Italia (14), Discovery (11), il paese italiano conta altri 72 editori locali, raggiungendo un totale di 76 broadcaster. Inoltre, la maggior

---

<sup>83</sup> <https://rm.coe.int/supply-of-audiovisual-media-services-in-europe-mavise-insights-2019/16809c7874>

parte delle altre emittenti non sono pay tv e quindi vivono principalmente di profitti derivanti dalla vendita di spazi pubblicitari<sup>84</sup>. Ovviamente è solo un'ipotesi quella secondo cui la piattaforma potrebbe essere venduta su larga scala anche alle emittenti più piccole locali. Si potrebbe procedere in futuro ad esplorare le esigenze di questo segmento di mercato molto più vasto e comprendere soprattutto la *willingness to pay* degli attori in gioco.

## 4. Il mercato sportivo

Spinti dalle richieste dell'azienda, si è provato a comprendere se in futuro la piattaforma di Live Reply Italia potrebbe magari essere applicata nell'ambito dell'intrattenimento sportivo. Secondo uno studio recente condotto da Pwc, l'opportunità di migliorare la *fan engagement* tramite la tecnologia digitale è considerata dall'84,9% dei club dell'industria sportiva come la migliore opportunità di incrementare in futuro i propri ricavi. Allo stesso tempo, il 65,6% di loro percepiscono come una minaccia la possibile migrazione delle trasmissioni sportive dai canali televisivi ai canali digitali. La situazione è la stessa che le emittenti televisive, come si è visto, stanno fronteggiando anche da più tempo e rappresenta del terreno fertile su cui aziende come Live Reply Italia possono seminare e cogliere frutti. Le organizzazioni sportive hanno bisogno di rivedere i propri business plan al fine di fronteggiare il cambiamento repentino nei comportamenti dei propri tifosi<sup>85</sup>.

I fan sportivi utilizzano i *second screen*, durante gli eventi sportivi, in maniera diversa rispetto agli utenti fino ad ora analizzati. Gli eventi sportivi costituiscono dei momenti eccezionali in cui il tentativo di ingaggiare i fan può produrre dei risultati sorprendenti. Infatti, gli eventi sportivi rappresentano gli unici prodotti televisivi che il pubblico ormai guarda in gran massa in diretta; oltre a questi, non bisogna nemmeno dimenticare tutti quegli spettatori, chiamati attivi, che si trovano direttamente sul luogo dell'evento. Entrambe le tipologie di spettatori utilizzano i dispositivi mobile come estensione della propria *game-day experience*. Secondo uno studio di Momentum Worldwide, è

---

<sup>84</sup> <https://www.primaonline.it/2019/03/01/285740/in-italia-ci-sono-421-canali-tv-nel-2018-il-panorama-televisivo-e-molto-cambiato-lo-scenario-fotografato-da-confindustria-radiotv-infografica/>

<sup>85</sup> <https://www.pwc.ch/en/insights/sport/sports-survey-2019.html>

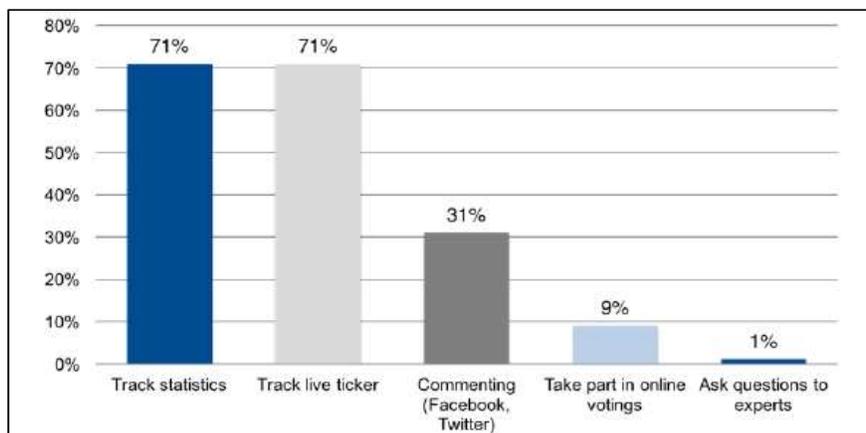


Figura 31 - Attività svolte sui second screen dagli spettatori di partite di calcio (Ratz, 2016)

addirittura il 58% dei fan sportivi a credere che le attività di *second screening* mentre si è alla visione di un evento sportivo rendono l'intrattenimento più soddisfacente<sup>86</sup>. In particolare, i tifosi sportivi che utilizzano i dispositivi mobile si aspettano di: condividere la propria opinione su momenti dell'evento sportivo, dibatterne con altri tifosi; accedere a contenuti multimediali esclusivi direttamente da bordo campo; consultare statistiche più approfondite, partecipare a trivia<sup>87</sup>. I tifosi di un club sportivo hanno sempre desiderato di stabilire una connessione tra loro, la propria squadra ed i propri beniamini e le applicazioni *second screen* permettono di farlo in modo immediato (Billings, 2011). Tutte queste esigenze di intrattenimento possono essere effettivamente soddisfatte dalle funzionalità di una piattaforma come quella di Live Reply Italia. Si è scoperto, inoltre, che le funzionalità di *voting* e di *social gaming*, che sono le funzionalità differenzianti offerte dalla piattaforma dell'azienda italiana, sono di interesse soprattutto degli spettatori attivi presenti nella *venue* di un evento, sia prima del suo inizio che durante, mentre gli spettatori remoti si dimostrano usualmente più conservativi: le applicazioni *second screen* possono essere uno strumento in grado di aumentare l'esperienza degli spettatori paganti di un evento (Cerny et Donahoo, 2018). Ne è una ulteriore prova uno studio secondo cui gli spettatori televisivi di una partita di calcio usano i dispositivi mobile solo come strumento informativo e non al fine di prendere parte, ad esempio, a votazioni online oppure a giochi interattivi intrattenenti (Ratz, 2016). I risultati dello studio sono mostrati in Figura 31. Più verosimilmente si può pensare di sfruttare quindi le potenzialità della

<sup>86</sup> <http://www.adweek.com/brand-marketing/6-ways-brands-can-draft-modern-sports-fans-169263/>

<sup>87</sup> <https://wearebumbl.co.uk/sports-fans-and-the-second-screen/>

piattaforma di Live Reply Italia all'interno della *venue* di un evento sportivo: ad esempio, durante una partita di calcio gli altoparlanti dello stadio possono invitare gli spettatori paganti ad accedere ai propri canali online ufficiali e votare il miglior giocatore della partita; oppure ancora, nell'intervallo tra il primo ed il secondo tempo, si possono sottoporre al pubblico dei quiz mettendo in palio gadget ufficiali del club ecc.

In questo contesto, il principale interesse dei club sportivi è quello di costruire una connessione emotiva tra il club stesso ed i tifosi, farli sentire più coinvolti quotidianamente ed aumentare quindi, ancora di più, la loro *loyalty*: questo può portare ad un incremento dei propri profitti, promuovendo attività di merchandising senza ricorrere ad investimenti particolari in marketing. Inoltre, le piattaforme di *fan engagement* possono essere considerate come strumenti da offrire anche agli advertiser dei club sportivi al fine di inviare sui *second screen* advert interattivi. Sono gli attori che cambiano ma i ruoli degli stakeholder ed i loro interessi rimangono praticamente identici a quelli ritrovati in ambito media. In sede aziendale, si è appreso che Live Reply Italia ha già portato a termine progetti commissionati da club sportivi, un fatto che potrebbe facilitare l'ingresso in questo mercato. I prodotti concorrenti si stanno iniziando a diffondere solamente nell'ultimo anno, soprattutto in Italia, e non possiedono le caratteristiche della piattaforma, sicuramente più completa, di Live Reply Italia: si parla infatti, nei primi casi, di piattaforme mobile progettate a puro scopo informativo e non interattive. In conclusione, si può affermare che il mercato sportivo, che continua a registrare un incremento del proprio giro di affari di anno in anno, è sicuramente appetibile agli occhi di Live Reply Italia.

## 5. Segmentazione del mercato sportivo

Di seguito, si è provato a segmentare strategicamente il mercato sportivo al fine di verificare in quale porzione di mercato può essere effettivamente venduta la piattaforma di *fan engagement* di Live Reply Italia in base alle esigenze dei *buyer* e ai limiti di applicabilità dettati dai vari contesti. Si fornisce anche un'analisi dell'attrattività dei vari segmenti di mercato individuati. I segmenti analizzati sono il football market, il basket market ed il volley market: si sono raggruppati i club sportivi in base alla disciplina

sportiva promossa. Le esigenze degli attori dei vari segmenti si sono potute dedurre collezionando una serie di interviste condotte personalmente a responsabili digital di alcuni club sportivi italiani, come Frosinone Calcio, Bologna FC, Olimpia Basket Milano, Pallacanestro Varese e Modena Volley. L'analisi è focalizzata in maniera particolare quindi sul mercato sportivo italiano.

I club sportivi di calcio italiano, nel campo dell'innovazione digital, sono molto indietro rispetto agli altri club europei. I club hanno sottovalutato il fenomeno *second screen* e stanno iniziando ad avviare progetti in tal direzione solamente negli ultimi anni. Sui canali social, il lavoro effettuato dalle società è più datato sebbene a livello europeo solo la Juventus registra un numero di utenti acquisiti paragonabile a quello di altre grandi squadre. Le applicazioni mobile ufficiali dei club, invece, stanno nascendo solo recentemente. Sono 15 ad oggi i club di Serie A che possiedono un'applicazione smartphone ufficiale. Tutte queste sono però a puro contenuto informativo, essendo semplicemente delle repliche dei siti web ufficiali delle squadre. È emerso il desiderio da parte, ad esempio, del direttore digital del Bologna FC, di trasformare in futuro l'applicazione sviluppata in uno strumento più rilevante e soprattutto interattivo, che riesca a promuovere logiche di *gamification* e *engagement* dei tifosi. Una delle poche applicazioni usata come mezzo di *engagement* è quella fornita da IQUII Sport, in questo momento in Italia, in ambito calcistico, solamente al Frosinone Calcio, club di Serie B. La piattaforma di *fan engagement* di IQUII Sport fa raggiungere risultati al club anche superiori di quelli perseguiti da club della lega superiore. Uno dei progetti digital più rilevanti è il Vinci Benito Stirpe, un contest a cui i tifosi del Frosinone possono partecipare attraverso l'applicazione mobile ogni martedì e giovedì: i tifosi vengono invitati a rispondere a delle domande riguardanti la storia del Frosinone Calcio, l'utente che ha risposto più velocemente ed in maniera corretta vince un'esperienza speciale nello stadio del Frosinone. La piattaforma di IQUII Sport è facilmente gestibile direttamente dagli operatori del club sportivo mentre la società sviluppatrice si occupa principalmente degli aspetti architetturali e strutturali. Ricorda molto, soprattutto funzionalmente, la piattaforma di Live Reply Italia. I responsabili intervistati, in prospettiva futura, hanno entrambi posto al centro dei propri progetti il miglioramento delle proprie applicazioni mobile, considerati i canali tramite cui acquisire e monetizzare più facilmente clienti. Il loro interessamento verso l'utilizzo di una piattaforma di fan engagement come quella di

Live Reply Italia è risultato notevole, soprattutto nell'ambito dei *live event* ma, nel corso delle conversazioni, sono sorti problemi non di poco conto dettati dal contesto di applicazione. Infatti, al fine di ingaggiare i tifosi sugli spalti degli stadi, vi deve essere necessariamente una copertura Wi-fi all'interno delle *venue*, siccome l'afflusso enorme di spettatori negli eventi calcistici rende quasi sempre inaccessibili le reti fornite dagli operatori telefonici. Purtroppo, la grande maggioranza degli stadi italiani di calcio non riescono ancora a garantirla, a causa principalmente delle loro condizioni strutturali. Live Reply Italia ha competenze tali da poter ovviare anche a questo problema, agendo nel mercato delle telecomunicazioni, ma bisognerebbe saggiare la disponibilità economica dei club di calcio italiani. Inoltre, se il problema è costituito dalle infrastrutture degli stadi, è in realtà invalicabile. Queste considerazioni non giocano a favore di un ingresso di Live Reply Italia in questo segmento di mercato.

Negli ambiti cestistici e pallavolistici, la situazione è ben diversa. Grazie a delle interviste, si è potuto appurare che soluzioni digital di *fan engagement* nei luoghi degli eventi vengono già adottati ampiamente dagli attori del mercato. Questo porta a fare due considerazioni: i tempi di gioco di queste due discipline sportive si prestano meglio all'introduzione di momenti di partecipazione e di *fan engagement*; in secondo luogo, le condizioni strutturali delle *venue* di questi eventi e la copertura della rete internet favorisce queste iniziative. Ad esempio, sia l'Olimpia Basket Milano che la Pallacanestro Varese prevedono un momento sponsorizzato tra il secondo quarto ed il terzo quarto delle partite in cui gli altoparlanti ed i megaschermi invitano a votare il miglior uomo in campo; addirittura i responsabili digital dell'Olimpia Basket Milano aprono dei quiz sull'applicazione smartphone del club in modo da intrattenere il pubblico nell'intervallo della partita. I tifosi scaricano le applicazioni mobile dei club, interagiscono e poi ricevono aggiornamenti durante tutta la settimana, sia promozionali che informativi. Sono però solo 13 i club di pallacanestro italiani tra serie A e serie A2 ad aver sviluppato una propria applicazione mobile. Sono 3 invece i club di pallavolo ad averlo fatto tra tutti quelli presenti nella massima serie. Infatti, per quanto è stato riferito nelle interviste, i club oggi non prediligono avviare progetti di sviluppo di applicazioni mobile ma preferiscono concentrare i propri sforzi sulla gestione dei profili social, in particolare Instagram, che garantiscono al momento risultati più efficienti. La mancanza di budget non consente però di investire nella sponsorizzazione di contenuti. I responsabili dei club

hanno risposto di essere disposti a adottare delle piattaforme di *engagement* flessibili che non hanno un'unica funzionalità ma permettono di promuovere diverse iniziative, su vari canali, di *second screen engagement*. La piattaforma di Live Reply Italia sembra, in tal senso, molto adeguata alle esigenze espresse dagli attori di questi due mercati. Infatti, non consente solo di ingaggiare i fan tramite un solo canale bensì, a seconda delle volontà dei clienti, anche sui canali social: l'ingaggio dei fan durante il *live event* tramite canali social potrebbe essere sfruttato al fine di aumentare la visibilità del club a costo zero. La presenza di un'applicazione smartphone non sarebbe neanche necessaria. Inoltre, le logiche di *gamification* implementate nella piattaforma sono varie e non si limitano ad offrire solo funzionalità di *voting*. Ovviamente tutte le ipotesi formulate dovrebbero essere in seguito testate. Soprattutto il segmento costituito dai club di basket risulta molto appetibile, siccome si attende un aumento del giro d'affari al suo interno nei prossimi anni<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> <https://apnews.com/Business%20Wire/7aba5dc47c834d7fab8e6c7b53cf93bf>



## Conclusioni

La *sentiment analysis* delle recensioni rilasciate sugli store digitali dagli utenti della piattaforma di Live Reply Italia sin dal suo primo giorno di rodaggio, ha permesso di identificare i requisiti funzionali implementati di maggior valore: sono proprio le aree di *voting* e multimediali della piattaforma a conferire maggior valore alla *user experience* degli utenti finali. L'area interattiva in cui è posto l'applausometro, al contrario, non è funzionale e non apporta valore alla loro *user experience*. Merita, dunque, una revisione da parte degli sviluppatori di Live Reply Italia in base alle esigenze degli utenti. Supportati dall'analisi benchmark, si è scoperto che la sezione interattiva dell'applicazione di Live Reply Italia, dove è presente il *tool* dell'applausometro, non deve solo permettere di applaudire o fischiare un momento particolare dello show in diretta ma anche di vedere ciò che stanno cliccando e pensando tutti gli altri utenti.

Analizzando le frequenze di utilizzo dei vari canali proposti dalla piattaforma agli utenti finali nei programmi in cui è utilizzata, si è evinto che l'esperienza multicanale non influisce per niente sulle loro esigenze. I soli canali di *voting* di valore offerti sono il decoder Sky *in primis* e l'applicazione smartphone. Inoltre, mediante l'analisi di alcune interviste rilasciate da responsabili digital di broadcaster internazionali, si è scoperto che l'esperienza multicanale, in talent e reality show, può ledere anche la tensione che si crea durante le trasmissioni perché rende i voti pubblici e facilmente consultabili ed analizzabili da chiunque. Al fine di aumentare il livello di *engagement* degli spettatori, anche i risultati dell'analisi benchmark consigliano di limitare quanto più possibile i canali di voto da proporre al pubblico in modo da veicolare quanti più utenti possibili sull'applicazione mobile, l'interfaccia che consente alle emittenti di monetizzarli maggiormente. Se il pubblico di riferimento è totalmente giovane, si può offrire l'applicazione mobile come unico strumento tramite cui votare; se la composizione del pubblico è mista, a fronte di un audience medio più elevato, si può proporre un ulteriore canale di voto *ad hoc*. In vista delle prossime edizioni di X Factor Italia e Italia's Got

Talent, si è consigliato a Live Reply Italia e Sky Italia di proporre come canali di voto unicamente l'applicazione mobile e il decoder Sky che sono, tra l'altro, le interfacce più utilizzate dai telespettatori delle scorse edizioni.

Secondo la letteratura, una delle aspettative delle emittenti televisive, a seguito dell'adozione di una piattaforma di *user engagement*, è quella di accrescere la *program loyalty* dei telespettatori. Grazie all'analisi benchmark, si è dimostrato che negli anni in cui è stata utilizzata una *user engagement platform* in una serie televisiva, la dispersione di spettatori lungo la stessa è effettivamente diminuita: oltre ad aprire la strada a studi econometrici più approfonditi, si è quindi fornito a Live Reply Italia un modo di misurare la propria proposta di valore agli attori del mercato.

I risultati dell'analisi delle cinque forze di Porter agenti sul mercato media hanno portato a consigliare a Live Reply Italia di permanere in questo tipo di mercato. Confrontando i punti di forza e di debolezza dei prodotti concorrenti, è emerso che la vera capacità differenziante di Live Reply Italia è quella di riuscire a garantire agli utenti della piattaforma un'ampia scalabilità nonostante un numero di canali di interazione proposti molto elevato. La funzionalità *social voting* offerta dalla piattaforma di Live Reply Italia è il suo vero punto di forza nonostante non sia funzionale nel segmento di mercato attualmente aggredito, quello costituito dalle emittenti che producono e trasmettono talent e reality show. Interpretando le analisi effettuate, si è dedotto che l'esperienza multicanale non è funzionale nei programmi che richiedono la certificazione dei voti espressi dai telespettatori: si è provato a ricercare altri segmenti di mercato composti da emittenti che trasmettono programmi in cui le esigenze non sono così limitanti. Si è identificato come segmento di mercato target, il segmento europeo talk e sport show, in cui le esigenze degli stakeholder possono essere più soddisfatte dai punti differenzianti di forza della piattaforma di Live Reply Italia. Il segmento è, in aggiunta, non presidiato da competitor e le sue dimensioni lo rendono anche più appetibile. Nell'analisi del mercato sportivo, si è ipotizzato, intervistando alcuni operatori dello stesso mercato, di poter proporre la piattaforma in esame al segmento di mercato costituito dai club sportivi di pallacanestro e di pallavolo.



## Bibliografia

Ainasoja, M. & Linna, J. & Heikkilä, Päivi & Lammi, H. & Oksman, V.. (2014). A case study on understanding 2nd screen usage during a live broadcast: A qualitative multi-method approach. UBICOMM 2014 - 8th International Conference on Mobile Ubiquitous Computing, Systems, Services and Technologies. 196-203.

S. Basabur, H. Mandalia, S. Chaysinh, Y. Lee, N. Venkitaraman, and C. Metcalf, "FANFEEDS: Evaluation of socially generated information feed on second screen as a TV show companion", In Proceedings of EuroITV'12, July 4-6 2012, Berlin, Germany, pp. 87-96, 2012.

Billings, A. C. (2011). Sports Media: Transformation, Integration, Consumption . New York: Routledge

Blake, J. (2017). Television and the Second Screen. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781315690902>

Cantamessa, M., Cascini, G., & Montagna, F. (2012). DESIGN FOR INNOVATION.

Chalaby, J. (2012). Producing tv content in a globalized intellectual property market: The emergence of the international production model. *Journal of Media Business Studies*, 9(3), pp. 19-39. doi: 10.1080/16522354.2012.11073550

Cerny, Tomas, and Michael Jeff Donahoo. "Second Screen Engagement of Event Spectators." *Advances in Human-Computer Interaction*, vol. 2018, 2018. Accessed 13 July 2020.

Conger, Sue. (1994). *The New Software Engineering*.

Donaldson, K.M., Ishii, K. & Sheppard, S.D. Customer Value Chain Analysis. *Res Eng Design* **16**, 174–183 (2006). <https://doi.org/10.1007/s00163-006-0012-8>

Freeman, R. Edward, Managing for Stakeholders (January 2007). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1186402> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1186402>

Gawlinski, M. (2003). Interactive Television Production. New York: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780080522111>

D. Geerts, P. Cesar, and D. Bulterman, “The implications of program genres for the design of social television systems”, In Proceedings of the international conference on designing interactive user experiences for TV and video, pp. 71-80, 2008.

Hughes, Bob, and Mike Cotterell. *Software project management*. Tata McGraw-Hill Education, 1968.

Jeroen Vanattenhoven and David Geerts. 2017. Social experiences within the home using second screen TV applications. *Multimedia Tools Appl.* 76, 4 (February 2017), 5661–5689. DOI:<https://doi.org/10.1007/s11042-016-3646-1>

Gerald Kotonya and Ian Sommerville. 1998. Requirements Engineering: Processes and Techniques (1st. ed.). Wiley Publishing.

Krogstie, John. (2011). Using Quality Function Deployment in Software Requirements Specification.

Lohmüller, V. & Wolff, C., (2019). Towards a Comprehensive Definition of Second Screen. In: Alt, F., Bulling, A. & Döring, T. (Hrsg.), Mensch und Computer 2019 - Tagungsband. New York: ACM. DOI: [10.1145/3340764.3340781](https://doi.org/10.1145/3340764.3340781)

Michiel M., Edwin M., Paul J., Mattijs N., and Marco S., (2014) "What Concerns Users of Medical Apps? Exploring Non-Functional Requirements of Medical Mobile Applications". <http://aisel.aisnet.org/ecis2014/proceedings/track09/4>

Noam, Eli M. Who Owns the World's Media?: Media Concentration and Ownership Around the World. , 2016. Print.

Ratz, Maria & Pfeffel, Florian & Kexel, Peter & Kexel, Christoph. (2016). Second Screen: User Behaviour of Spectators while Watching Football. Athens Journal of Sports. 3. 119-128. 10.30958/ajspo.3-2-2.

Romero, Lucila & Ballejos, Luciana & Gutiérrez, María & Caliusco, María. (2014). Stakeholders analysis in the development of software projects for e-learning in university contexts. Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI. 1-6. 10.1109/CISTI.2014.6876874