



Le sfide per i media nell'era digitale

La turbolenza ambientale, la convergenza tecnologica, l'apertura dei mercati su scala globale hanno determinato un incremento nel numero e nell'eterogeneità dei **player** nel comparto dei **media**. L'affiancamento ai media tradizionali dei cosiddetti **digital player** ha modificato radicalmente l'accessibilità dei contenuti, le modalità

della loro fruizione e le interconnessioni tra gli stessi, facendo emergere bisogni che, fino a qualche anno fa, non esistevano o erano latenti, con evidenti implicazioni per i media "tradizionali".

Il concetto di **spazio competitivo** è un **utile strumento** per comprendere i cambiamenti strutturali della competi-

zione in ambito mediatico.

Per spazio competitivo si intende l'insieme delle imprese in concorrenza tra loro, nonché il variegato insieme di relazioni che tra esse ed attorno ad esse nascono e si sviluppano.

La struttura di uno spazio competitivo dipende dalla **sovrapposizione** tra i **posizionamenti**

competitivi scelti per le singole offerte. I posizionamenti competitivi, a loro volta, dipendono dalle scelte che l'azienda fa con riferimento:

- al **“cosa”**: quale bisogno soddisfare?
- al **“dove”**: in quale area geografica?
- al **“chi”**: quale target intercettare?
- al **“come”**: con quale tipologia/ natura di prodotto e con quale profilo di distintività (differenziazione versus costo)?

cendo).

2. La **grande flessibilità tecnologica** viene accompagnata da una **nuova flessibilità nel modo in cui i bisogni vengono soddisfatti**: il processo di innovazione nelle corrispondenze generi-bisogni-linguaggi, che come si è visto era già iniziato, trova grande impulso e diventa molto più profondo.

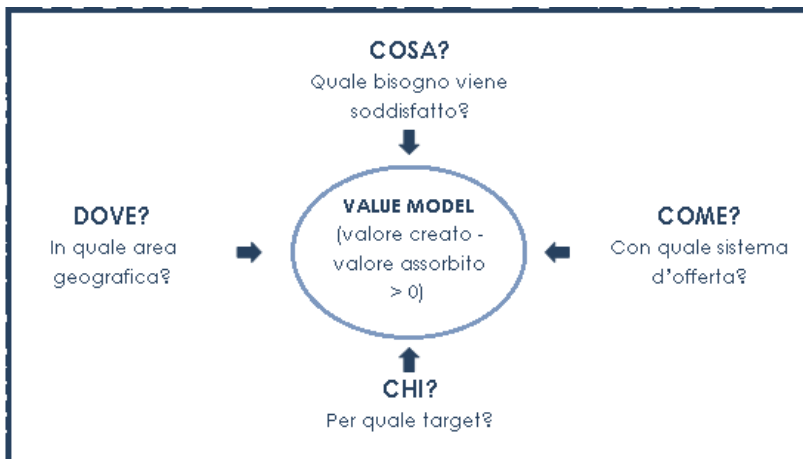
In sostanza, in questo nuovo scenario, ogni editore definisce il proprio posizionamento, in-

manifestano quasi quotidianamente, l'utilizzo del concetto di spazio è estremamente utile.

Analizzare lo spazio competitivo, infatti, consente sempre di:

- individuare “zone di bisogni” ancora non presidiate e quindi libere (o “relativamente” libere) dalla competizione;
- individuare, per tempo, rischi di aggressione competitiva, soprattutto quelle inaspettate perché provenienti da sovrapposizioni “inedite” nei posizionamenti;
- verificare la coerenza complessiva del posizionamento, anche e soprattutto rispetto al *value model*”.

Soprattutto può aiutare a chiarire quali siano le caratteristiche strutturali dei *business model* vincenti nei prossimi anni.



Negli ultimi anni la digitalizzazione del segnale ha modificato strutturalmente le modalità con cui gli editori definiscono il proprio posizionamento.

Possiamo ricostruire la trasformazione in atto nel modo seguente:

1. Tutti gli editori diventano **“editori digitali”** e tutti, a prescindere dalla tecnologia di origine, possono scegliere il *media* più adatto per raggiungere i *target* (e di fatto lo stanno già fa-

dividendo un *set* di offerte in cui può comporre contenuto, *device* usato, piattaforma tecnologica, linguaggio, genere e così via. Il tutto tenendo anche conto che il consumo multimediale è, come conseguenza, fisiologicamente in aumento.

In un contesto in cui la competizione tra i *media* è in profonda e rapida trasformazione e le novità sia in termini di posizionamenti sia in termini di nuovi entranti si