Paolo Carito
con Agostino Piacquadio

Sport, intrattenimento e digitalizzazione

L'enter(sport)ainment come nuovo modello di business

Prefazione di Fabio Capello

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

---

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella
homepage al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Paolo Carito
con Agostino Piacquadio

Sport, intrattenimento e digitalizzazione

L'enter(sport)ainment come nuovo modello di business

Prefazione di Fabio Capello

FrancoAngeli
TOOLS

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione, *di Fabio Capello* pag. 9

1. Alla velocità della luce » 13
1.1. L'utente al centro » 13
1.2. Macro-trend: experience e innovation » 19
1.3. La digitalizzazione della Sport Industry » 23

2. La nuova alba dello sport » 29
2.1. Nuovi media, nuovi utenti, nuove piattaforme: dal marketing allo sport » 29
2.2. L'evoluzione del concetto di sport: organizzare, intrattenere, monetizzare » 34
2.3. Best practice: anticipare i trend, evolversi e intrattenere. L'evoluzione della Formula 1 nel tempo » 41

3. I nuovi protagonisti della Sport Industry » 49
3.1. L'evento sportivo: il palcoscenico emotivo dell'industria sportiva » 49
3.2. Fan: spettatore, attore e giudice » 51
3.3. L'arena: la vitalità della *fan experience* » 53
3.4. IA e sport: come viene utilizzata l'intelligenza artificiale negli sport? » 55
3.5. Case study: l'intelligenza artificiale nel contesto sportivo europeo. L'esempio della Bundesliga » 57
3.6. Esport: presente e futuro dello sport » 60

4. Enter(sport)ainment: progresso, intrattenimento e sport » 63
4.1. Le nuove esigenze dello sport » 63
4.2. Il nuovo scenario sportivo: la rivoluzione digitale » 68
4.3. Oltre il risultato: il paradosso del Paris Saint-Germain » 70
4.4. Enter(sport)ainment: che cosa significa? » 73
4.5. Ridisegnarsi per riaffermarsi: l'esigenza dell'industria sportiva di conquistare la Generazione Z » 77

5. I nuovi confini dello sport: come si afferma l'enter(sport)ainment » 81
5.1. Le sfide dell'enter(sport)ainment » 81
5.2. Nuove regole per nuovi format » 83
5.3. Il (nuovo) mobile ticketing » 87

Conclusioni
La dimensione finale dell'enter(sport)ainment » 91

Ringraziamenti

A Irina, Ilaria,
Ausilia, Lorenzo, Pina, Antonio,
Marilena, Lucio, Melissa, Leonardo

"*Ho sempre pensato che non v'è nessuna felicità maggiore di quella della famiglia*"
(Fedor Dostoevskij)

A Antonio Amoroso, Ilaria Angeli, Anna Avramenko, Claudia Camerini, Pierfilippo Capello, Leonardo Galari, Livio Gigliuto, Vincenzo Rotunno, Massimo Sammito, Alessia Vitale, Marcel Vulpis, Mounir Zok

"*La gratitudine è non solo la più grande delle virtù, ma la madre di tutte le altre*"
(Marco Tullio Cicerone)

Prefazione

Ho vissuto di sport.

Sono stato un ragazzo che, a quattordici anni, ha lasciato casa e famiglia per andare in un'altra città per inseguire il sogno di diventare calciatore.

Poi, da calciatore, ho giocato nelle più forti squadre italiane, e ho vestito con orgoglio la maglia della nazionale italiana.

Finita la carriera di calciatore, ho iniziato ad allenare, partendo dai ragazzi che avevano l'età che avevo io quando ho lasciato la mia famiglia, arrivando a sedermi sulla panchina del Milan di fianco a un maestro come Nils Liedholm, e infine arrivando a essere l'allenatore di quel Milan dove, quasi dieci anni prima, avevo giocato la mia ultima partita da calciatore.

Pochi mesi dopo, quando Sacchi diventò il nuovo allenatore del Milan, Berlusconi mi mandò a studiare: per sei mesi, passai le mie giornate in classe, insieme ad alcuni dirigenti dei principali gruppi italiani, a fare quello che oggi si chiamerebbe un "master in gestione di impresa".

I quattro anni successivi li passai dietro una scrivania, occupandomi di sport dal lato del dirigente, lavorando fianco a fianco e imparando dai migliori manager di quella Fininvest che stava diventando uno dei più grandi e dinamici gruppi industriali italiani ed europei.

Quando infine Berlusconi mi richiamò in panchina, mi trovai ad allenare prima il Milan, poi per due volte il Real Madrid, la Roma, la Juventus, per accettare poi la sfida delle nazionali, come commissario tecnico prima dell'Inghilterra e poi della Russia.

Infine, dopo aver sempre gestito squadre e gruppi costruiti per vin-

cere, ho accettato di andare in Cina, per la prima volta nella mia carriera con la *mission* di evitare la retrocessione della squadra del Gruppo Suning.

Insieme a queste esperienze come allenatore e manager, ho lavorato nel mondo dei media, come consulente speaker per le più importanti e innovative piattaforme che si occupano di sport.

Alla luce di questo mio percorso, posso dire di avere l'esperienza e gli strumenti per capire come, e in quale direzione, stia cambiando il mondo dello sport professionistico.

Oggi, al centro dello sport c'è l'utente.

Questa definizione, che gli Autori di questo testo utilizzano sistematicamente, è forse il maggior segno di come lo sport sia cambiato, e stia cambiando.

Fino a pochi anni fa, un'azienda che produceva sport (il singolo atleta, un club, una nazionale, una lega…) aveva al centro del proprio focus il raggiungimento dei migliori risultati in termini di performance competitiva, creando la miglior squadra, o la miglior competizione, possibile, con gli strumenti che si avevano a disposizione.

Quindi, al centro delle analisi dei manager di un'azienda sportiva c'erano, per forza di cose, l'atleta e le sue prestazioni: gli utenti (ma allora si chiamavano tifosi, fan) erano il soggetto passivo, posto alla fine della catena di produzione del valore; i tifosi si interessavano, nella vision dell'azienda, solo dei risultati sportivi, dell'outcome finale del processo produttivo-sportivo, e il loro compito era esclusivamente quello di acquistare il prodotto-sport.

Allo stesso modo, l'unico strumento che l'azienda sportiva identificava per aumentare il numero dei tifosi – clienti erano i risultati agonistici, e la filosofia era semplice: chi vince di più, vende di più.

Oggi, al centro dell'attenzione del management di un'azienda sportiva non ci sono i tifosi, ma gli utenti: cioè coloro che "utilizzano" l'azienda sportiva stessa, in maniera continuativa e diretta, senza legami diretti e costanti con l'evento sportivo in se stesso né con il risultato agonistico dell'evento.

E tutto, comprese le strategie più specificamente dirette all'ottimizzazione delle performance sportive, è filtrato, se non addirittura subordinato, alle "esigenze" dell'utente: allenamenti, orari, match, analisi delle performance, la stessa valutazione dell'opportunità di ingaggio

di un atleta, è analizzato – anche – dalla prospettiva di colui che con l'atleta dovrà poi interagire, cioè l'utente.

Il fan, come spiegano gli Autori, non è più, solamente, il cliente-customer, a cui si deve vendere un prodotto nella maniera più efficace possibile: il fan è diventato, oggi, "*spettatore, attore e giudice*" e gli atleti sanno che le loro prestazioni, e le loro carriere, sono determinate non solo dai risultati ottenuti sul campo, in pista o in pedana, ma anche da come queste performance sono recepite e giudicate dagli utenti.

Questo nuovo mondo ha cambiato anche il lavoro di chi, come ho fatto io per oltre trent'anni, ha come obbiettivo quello di far rendere al meglio i talenti che gli sono messi a disposizione, sia come singoli, sia come team: oggi, chi ricopre un ruolo manageriale, sia esso quello di coach sul campo, sia di dirigente dietro una scrivania, deve in primo luogo filtrare l'enorme quantità di informazioni che gli vengono fornite, ricavandone – senza per questo perdersi e perdere di vista l'obiettivo finale – scelte tecniche, tattiche e strategiche decisive.

Questo richiede, per forza di cose, competenze e capacità diverse da quelle che erano richieste a noi, coach e manager, dieci o venti anni fa.

Non basta più "capire", se mi perdonate il termine, lo sport nel quale si lavora: le dinamiche in gioco sono tali e tante, che richiedono una nuova generazione di operatori, che siano in grado di sovrapporre, ottenendo il meglio di ciascuna di esse, competenze "tecniche", capacità di analisi e la visione specifica degli obbiettivi che si vogliono perseguire.

E poiché tali obiettivi sono sempre la somma del risultato sportivo e di quello imprenditoriale, non si può pensare di affrontare questa sfida senza gli strumenti necessari, che gli Autori di quest'opera mettono a disposizione dei lettori.

Fabio Capello

1 Alla velocità della luce

1.1. L'utente al centro

Il consumatore del terzo millennio è l'utente che ha riscritto tutti i principi di marketing che fino ad allora lo avevano visto come un semplice destinatario di stimoli e servizi.

Dalla metà dello scorso secolo, il consumatore era stato catalogato come un target le cui necessità dovevano essere appagate nel modo più efficiente possibile. Con il passare degli anni, il consumatore è diventato, invece, sempre più in grado di cogliere strumenti nuovi e ha sviluppato una più complessa *action route* attraverso la quale prima di compiere un'azione, un acquisto, si informa, approfondisce e cerca di avere il quadro della situazione più completo possibile. Inoltre, è diventato sempre meno utilitaristico e più propenso ad un approccio volto a includere l'aspetto meno materiale e più edonistico del consumo[1]. In questo contesto, viene definito anche *prosumer*, *consumattore o consumautore*, ossia, lascia la dimensione del ricevitore passivo per entrare in quella della logica (co)produttiva mettendo in campo tutte le sue skill e valorizzando la sua posizione. Viene così a realizzarsi un processo di co-creazione in cui cliente e impresa collaborano per generare valore da ambo i lati. Sebbene già agli inizi del novecento Henry Ford sostenesse che fosse "*il cliente a pagare i salari*" e fosse il centro dell'attività di un'impresa, l'orientamento cliente-centrico da

[1] Holbrook M.B., Hirschman E., "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", *Journal of Consumer Research*, 9, 2, pp. 132-140, 1982.

parte dell'azienda è stato sempre parziale perché, invece che sul cliente come persona, veniva posta l'attenzione sulla capacità di spesa di quest'ultimo.

Soltanto da qualche anno il focus è stato posto sul cliente in quanto tale. Mai era stata pienamente colta la sua essenza meno utilitaristica e più vicina alla sfera umana e personale. Negli ultimi tempi, è stata invece sviluppata una visione più ampia e integrata che pone il cliente come fulcro di tutte le attività orientate al consumo. In particolar modo, il processo decisionale e l'atto di acquisto del cliente non sono più considerati come mera azione meccanica bensì come risultato di un flusso psicologico e di un'approfondita riflessione resa a sua volta possibile dall'avvento di internet e dalla possibilità di reperire facilmente informazioni su ogni tipo di prodotto o esercizio.

Parallelamente a questo approccio, si è affermata la necessità di "saper emozionare", ossia di instaurare una relazione emotiva con l'uomo all'interno del percorso di business, tanto da parlare di business H2H (human to human) e non più soltanto di B2B o B2C. È emersa l'importanza di dare messaggi giusti, alla persona giusta e al momento giusto e quindi di conoscere i clienti. Il cliente deve essere messo al centro in tutte le sue dimensioni ed è indispensabile cercare di instaurare con lui una relazione vera e propria in modo che possa testimoniare la sua approvazione e diventare di riflesso il primo ambasciatore del brand. I ritmi della società contemporanea avevano offuscato la necessità di valutare l'uomo-cliente in quanto tale ed empatico. La necessità di mettere al centro il cliente e sfruttare al massimo tutti i suoi touchpoint rivaluta la posizione del cliente stesso, il quale a sua volta diventa fulcro di tutte le attività aziendali. La posizione del consumatore passa, dunque, da una centricità data dall'esigenza di *revenue*, e quindi, di vendita, ad un approccio in cui il cliente/utente è messo al centro come persona. È in questo contesto che il marketing integrato si impone come convergenza di tutti i dati, esperienze e tecniche tracciando il solco del *customer journey*, con l'obiettivo di "gestire" il cliente.

Il *customer journey* non è un viaggio lineare e non rappresenta un'esperienza reale al 100% con tutte le sue sfumature, ma è un'astrazione.

La digitalizzazione ha posto il giudizio dell'utente sopra ogni altra cosa e l'atto di acquisto diventa il termometro della gratificazione e

dell'intero approccio e coinvolgimento al brand. Diventa, quindi, necessario, presidiare il comportamento per garantire la soddisfazione finale, per indurre un ritorno, di immagine, ma anche di azione. Qui entra in gioco proprio l'accompagnamento dell'utente in tutte le sue fasi e diventa cruciale la comprensione della persona come insieme di caratteristiche proprie attraverso, ad esempio, il CRM (Customer Relationship Management) e il monitoraggio di feedback rilevanti sul web come recensioni, commenti e opinioni.

Diventa importante, in un certo modo, tendere l'orecchio (e il braccio, in senso figurato) al cliente in modo tale da capire, interiorizzare e agire.

All'interno delle aziende, infatti, si è arrivati alla presenza del CCO, Chief Customer Officer, ossia una figura dedicata al cliente, in grado di gestire il suo ciclo di vita e il portafoglio clienti in modo da regolarizzarne il flusso di valore.

Questa figura è stata accompagnata anche da un'evoluzione tecnologica che ha portato alla nascita delle CDP, Customer Data Platform, che consentono infatti di seguire il cliente lungo i principali percorsi di interazione con il brand, prendendo decisioni basate sui dati raccolti e analizzati con un approccio che sia contemporaneamente data-driven e customer-centric.

La Customer Data Platform è una sorta di "evoluzione" del CRM e tramite essa è possibile integrare le informazioni dei clienti. In particolare, grazie a tecniche integrate è possibile gestire la moltitudine di media e massimizzare il ciclo di vita del cliente, che resta il fine ultimo dell'impresa in virtù della valorizzazione del business. I dati elaborati vengono quindi utilizzati per individuare e decidere quali azioni intraprendere sui diversi canali per consolidare l'identificazione dei clienti cross-canale. Questa conoscenza rende possibile un'orchestrazione dell'intero marketing attraverso i diversi punti di contatto e nelle diverse fasi dell'esperienza utente. Grazie a questo flusso di dati, è possibile realizzare una strategia omnichannel che sia coerente e ci faccia comprendere cosa il cliente si aspetti in un determinato momento di avvicinamento all'azienda. Il cliente è, infatti, ritenuto il primo influencer e come tale occorre individuarlo, conoscerlo a pieno ed educarlo per potergli permettere di generare quasi autonomamente conversione e, in caso di successo, soddisfazione. Per farlo, le aziende non

vedono più il destinatario come bersaglio e "ricettore" passivo ma proattivo, e non più solo consumatore di "valore" bensì co-creatore.

Quello che è realmente cambiato nell'ultimo decennio, infatti, è l'approccio del consumatore con il prodotto e il punto vendita, di consumo e fruizione di un bene. Da un lato la velocità e dall'altro l'individualità del consumatore hanno condotto a una difficile decodifica e un tortuoso affiancamento nel percorso quotidiano al consumo che soltanto lo sviluppo tecnologico ha reso possibile. Come menzionato precedentemente è, infatti, in corso un fenomeno che viene chiamato "umanesimo digitale" che torna a mettere al centro di tutti i processi digitali l'utente. L'obiettivo è quello di mettere al centro il consumatore immergendolo tra design e tecnologia, in spazi accoglienti e flessibili, che diventano mutevoli e parlanti grazie all'utilizzo di nuove tecnologie. Il momento fondamentale su cui concentrarsi non è più solo quello dell'acquisto, perché il cliente non compra più solo per necessità. Diventa rilevante conoscere il cliente e instaurare con lui una relazione, perché quest'ultimo tende a compiere acquisti meno utilitaristici ed è alla costante ricerca di prodotti sempre più personalizzabili.

Grazie alla *digital transformation*, l'omnicanalità arriva anche negli store ed il consumatore ha la possibilità di avere a portata di mano un vero e proprio assistente e anche i negozi fisici diventano luoghi da vivere, posti da visitare. L'acquisto diventa "solo" una logica conseguenza, la fine di un percorso ma non la prima e unica azione come in passato erroneamente si tendeva a ipotizzare.

All'interno di un contesto empatico ed emozionale, il punto vendita, in quanto luogo in cui identificare il proprio "voler essere", assume un'importanza fondamentale perché anche i "luoghi" vengono in un certo senso *consumati* e si desiderano sempre meno punti di riferimento abituali e consolidati. In sostanza, la tendenza di oggi, e sempre di più nel futuro, vede e vedrà la prevalenza del *concept* del negozio sul prodotto. Se l'obiettivo è quello di fidelizzare i consumatori e incrementare i consumi, a questa realtà si devono adattare sia le insegne della distribuzione che i marchi della produzione. Nei punti vendita, quindi, stanno diventando sempre più protagonisti gli spazi, i colori, le luci e aumenta la tendenza a dotarsi di una propria colonna sonora originale, anzi di un proprio media che è la radio dedicata, a marchio proprio. Sorgono sempre più quei punti vendita individuati come Concept Store e Temporary

Shop che offrono alla clientela diverse occasioni di intrattenimento e la possibilità di costruire percorsi esperienziali personali con la marca, di intrattenere, di comunicare emozioni ed atmosfere. La necessità di instaurare una connessione empatica ha portato l'utente in una dimensione esperienziale dove ogni azione è volta alla valorizzazione dell'esperienza vissuta con l'obiettivo di instaurare e rafforzare la relazione con il brand. Ad esempio, i marchi che hanno a che fare con il retail sportivo e realizzano scarpini da calcio o racchette da tennis possono consentire di scendere al fianco dei propri beniamini tramite visori VR e offrire un divertente tester. In questa era della *fan experience*, anche i confini dello sport vengono totalmente rimodellati e persino l'atmosfera che si respira negli stadi si sta trasformando attraverso l'introduzione di nuove funzionalità che permettono di modificare l'esperienza dei tifosi all'interno delle strutture sportive nonché migliorare l'esperienza di gioco e l'engagement dei fan. Coinvolgere i fan è diventato necessario, non solo durante l'evento sportivo, ma in qualsiasi momento, su diversi media e insieme ai partner. Questo approccio obbliga a progettare modelli di comunicazione incentrati sull'esperienza e la tecnologia del marchio, sfruttando i social media e il cellulare per generare un contatto costante e sviluppare nuove opportunità commerciali.

Da quando i social media sono nati e hanno dato voce ai follower, i club hanno iniziato a lavorare in modo sempre più strutturato in funzione del *fan engagement*, con una massiccia produzione di contenuti, in un graduale quanto costante processo di disintermediazione che diventa esplicativo e trainante per le altre industry: un importante punto di svolta, visto che le aziende sportive si sono trovate di fronte alla necessità di soddisfare la sempre crescente esigenza di informazione e intrattenimento delle proprie community, evolvendo modelli e iniziative. In questo senso, le cosiddette *smart arena*, lo step evolutivo successivo allo stadio, sono fra i simboli maggiori del processo di digitalizzazione e *fan experience* della Sport Industry e sono diventate icone di una nuova visione dello sport dove la competizione sportiva e l'intrattenimento interagiscono per fornire allo spettatore un luogo iperconnesso e su misura che rappresenta una vera esperienza unica e inimitabile.

L'esperienza dello spettatore sarà sempre più trasformata. Sempre più emittenti sportive offrono esperienze di realtà virtuale e aumentata

per trasformare il modo in cui i fan interagiscono con i contenuti sportivi e per aiutare i fan a sentirsi parte dell'azione (anche dai loro divani di casa). I fan vogliono essere una parte attiva e coinvolta e la tecnologia sta facendo molto in questo senso. Ad esempio, le linee virtuali che vengono tracciate sul campo di calcio – o altre sovrapposizioni come la traiettoria di una pallina da golf – sono un ottimo espediente per coinvolgere il tifoso nella visione dell'evento sportivo. I player di mercato (federazioni, club e organizzazioni sportive) si trovano, quindi, agli albori di una trasformazione digitale che porterà a generare una mole sempre crescente di dati non strutturati da gestire e al superamento della *fan experience* tradizionale. Per esplorare il valore delle tecnologie emergenti è importante che ciascun player adotti una Data Strategy in linea con gli obiettivi aziendali e segua 4 punti fondamentali che devono guidare la definizione di una strategia di crescita:

- convertire un maggior numero di simpatizzanti in "tifosi appassionati";
- identificare le esigenze dei tifosi;
- rassicurare gli utenti relativamente all'utilizzo dei dati personali;
- costruire conoscenze digitali e trasformare la cultura aziendale.

Questa guida è un supporto per l'evoluzione di un club tradizionale verso una vera e propria azienda di intrattenimento. Infatti, i fan, come qualsiasi altro utente-cliente, non cercano solo prodotti per soddisfare le loro esigenze. Gli appassionati di questa nuova era cercano un valore aggiunto, vogliono un'esperienza sorprendente e coinvolgente. Il fan ha i propri desideri da soddisfare, ansie da sfatare, creatività da esprimere, curiosità da soddisfare. Chiedere, consigliare, valutare e proporre soluzioni, capire quali sono gli ostacoli che hanno incontrato sul loro cammino e quali sono invece le cose che hanno gradito è il compito di un'azienda moderna per attuare il passaggio da fan a membro, ovvero utenti, che scelgono di pagare un servizio premium per accedere a contenuti speciali.

1.2. Macro-trend: experience e innovation

Alla velocità della luce. Come la tecnologia. Come la rivoluzione digitale che stiamo vivendo. Alla velocità della luce come quella che ormai ci aspettiamo abbia un sito web o un canale streaming per vedere la partita della nostra squadra del cuore.

La tecnologia ha giocato, e soprattutto continua a giocare, un ruolo fondamentale in questo percorso, con la sempre più dominante presenza di internet (e mobile internet) che ha letteralmente rivoluzionato le vite di ognuno di noi. Il consumatore non si serve più soltanto degli strumenti tradizionali e la stessa comunicazione delle aziende fatta di pubblicità TV, affissioni, promozioni e direct marketing è diventata non più efficace e sufficiente come prima. Il paradosso, nemmeno così assurdo, è che in un avanzato mondo digitalizzato al centro di tutti i processi ci sia sempre di più l'uomo e l'esigenza di percepire i brand più umani ed attenti nei confronti del consumatore. Le connessioni sempre più rapide hanno anche modificato il grado di pazienza di tutti noi in quanto consumatori di beni e servizi. Parallelamente a questo dato, la soglia di attenzione del consumatore diventa sempre più labile e il tempo per l'interazione, data la molteplicità di impulsi e contenuti, più limitato. L'attività di engagement dovrà svolgersi in pochi secondi ed essere particolarmente *tailor-made* per il destinatario del messaggio.

Tuttavia, nonostante i media digitali stiano sconvolgendo il panorama marketing, la televisione resta ancora la scommessa più sicura per generare ROI e profitti su larga scala tant'è che all'inizio del 2018, Ebiquity mostrava un ROI sull'investimento televisivo che si attestava sul 40% in più rispetto ad altri media. Ebiquity ha pubblicato un nuovo report "Tv at the Tipping Point? Looking forward to 2022" basato sullo studio della pubblicità televisiva nel medio termine (3-5 anni), che potrebbe non risultare più così efficace, come lo è stato per così tanto tempo. Il mercato sta raggiungendo infatti un punto di svolta dove la diminuzione progressiva del pubblico da una parte e l'aumento dei costi dall'altra minaccia il primato di un ROI elevato della TV. Tra il 2013 ed il 2018 l'offerta televisiva per il target tra i 13-64 anni è drasticamente diminuita. Il numero di spettatori tra i 15 e 17 anni che guardano la TV è diminuito del 55%