

Indice

Introduzione

Struttura e ringraziamenti

Gli aspetti strategici

1. Mutazioni nello scenario competitivo

1.1 L'oggetto del contendere

1.2 Le discontinuità *dentro* lo schermo

1.2.1 Passaggi nel tempo

1.2.2 Fattori di passaggio

1.3 Le discontinuità *intorno* allo schermo

1.3.1 La maturità dei mercati

1.3.2 La commodityzzazione dei prodotti

1.3.3 La nuova domanda

1.4 Il nuovo quadro di concorrenza.

Appendice: Un'interpretazione "a la Porter" del nuovo scenario televisivo italiano

2. Dal no-brand al brand

2.1 Perché un nome diventa *Brand*

2.1.1 Il concept e il brand

2.1.2 Il prodotto televisivo

2.2 L'editore televisivo e il brand

2.3 Perché il TvBrand è utile allo spettatore?

2.4. A ciascun player il proprio TvBrand

2.5 Il valore del TvBrand nel *two-sided-market*.

Appendice: I modelli economici della televisione

3. Il TvBrand

3.1 Introduzione

3.2 La scelta e il brand

3.3 Il processo di scelta

3.3.1 Gli aspetti cognitivi: l'*awareness*

3.3.2 Gli aspetti identitari: l'*Unique Viewership Proposition*

3.4 Il TvBrand come mosaico

3.5 Le tessere cognitive del TvBrand

3.6 Le tessere d'Image del TvBrand

3.7 L'architettura del TvBrand e la scelta

3.7.1 Il *multiple branding*

3.7.2 Il TvBrand come insegna commerciale.

Appendice: La marca negli studi di management:
una panoramica

4. Fra mainstream e nicchia: lo spazio d'audience del TvBrand

4.1 Una scelta obbligata

4.2 Le possibilità estreme

4.2.1 Le scelte del Nicher

4.2.2 Le scelte del Generalista

4.3 La matrice strategica del TvBrand.

Appendice: La frammentazione dell'audience

Uno sguardo allo schermo

5. Storie di TvBrand

5.1 Introduzione

5.2 Riorganizzare la molteplicità: RAI (Maurizio Ciannamea, Giuliana Antonucci)

5.3 Estendere il TvBrand dal *free* al *pay*: Mediaset (Giampaolo Parenti)

5.4 Governare il potenziale della qualità: La7 (Graziano Ferrari e Laura Nespoli)

5.5 L'apripista del TvBranding: MTV (Elena De Vincenzo)

5.6 La nicchia che funziona: National Geographic Channel (Federica Ceccotti)

TvBranding on action

6. La pianificazione strategica del TvBrand

6.1 Introduzione

6.2 I target del TvBrand: le 3A

6.3 La forza di un TvBrand: l'Accepted Brand Strength

6.4 Il TvBrand Positioning

6.4.1 Il *Position Statement*

6.4.2 Le direttrici operative

6.5 Piano, programmi e budget per il TvBrand

6.5.1 Il budget d'esercizio

6.5.2 Il budget commerciale e di marketing

6.5.3 Gli altri budget

Appendice: Gli aspetti legali del TvBrand

7. Far vivere il TvBrand fra off e online)

7.1 *TvBrand Pillars*: il modello 310

7.2 Il Channel

7.2.1 Engaging & Relevant

2.2 Extendable

7.2.3 Compatible

7.3 L'Accession

7.3.1 Findable

7.3.2 Cross Platform

7.3.3 Exclusive

7.4 L'Appeal

7.4.1 On-Air Activities

7.4.2 Off-Air Activities

7.4.3 Graphic Packaging

7.4.4 Quality Programming

Appendice: La pianificazione media di un TvBrand

8. TvBranding: i waypoint della rotta

8.1 E' tempo di TvBrand

8.1.1 Il TvBrand generatore di valore economico

8.1.2 Un salto nell'Auditel

8.2 Impariamo dalle *Practice*

8.3 Cinque regole per non sbagliare

8.3.1 Conosci te stesso

8.3.2 Conosci i tuoi poll

8.3.3 Trovati un posto a tavola

8.3.4 Vestiti bene

8.3.5 Comportati come si deve

8.4 Fine (?) delle trasmissioni.

Glossario

Bibliografia

Il lavoro si articola in otto capitoli (con Appendici), ripartiti in tre parti.

Nella prima parte il libro costruisce il concetto di branding televisivo (*TvBrand*), definendone le condizioni, le strutture, i contenuti di significato e il ruolo competitivo nelle strategie competitive del player televisivo. La seconda parte si compone di un solo capitolo, dedicato a raccontare le case history dei principali player italiani, al fine di insaporire, con il sale dell'esperienza, il quadro speculativo della prima parte, e fungere da gateway alla successiva. La terza parte elenca e descrive le principali metodologie pratiche per costruire, gestire e misurare la brand equity televisiva. Al capitolo ottavo è affidato il compito di tirare le fila della teoria di *TvBrand* oggetto del libro.

Una precisazione è d'obbligo. La lettura delle Appendici è, nell'economia del volume, essenziale: a esse, infatti, non è affidata la trattazione di temi marginali, ma, al contrario, contengono importanti digressioni culturali che però, inserite nel testo del capitolo, ne avrebbero appesantito la lettura.

A supporto del lettore, infine, si è ritenuto utile stilare un piccolo glossario dei termini tecnici più importanti, la cui conoscenza è indispensabile alla comprensione del testo.

L'idea di questo libro nasce, di fatto, due anni fa, scrivendo un capitolo di un manuale di marketing televisivo per la RAI. Nel corso della ricerca sul campo allora condotta, maturò l'idea che il brand stesse per divenire, anche in televisione, un elemento cruciale dell'offerta. Mi fa piacere quindi rivolgere il primo ringraziamento agli amici Carlo Alberto Pratesi e Carlo Nardello, editor di quel libro, per avermi indirettamente fornito l'occasione d'ispirazione.

Tutto ciò, però, si sarebbe probabilmente limitato alla redazione di un piccolo saggio scientifico a circolazione accademica, se non fosse stato per Alessandro Militi, la cui esperienza ed entusiasmo per il tema, sono stati miccia e detonatore di tutto il lavoro che, assieme, abbiamo poi scelto di portare a compimento. Ad Alessandro, col quale condivido la paternità di questo volume, v'è quindi il ringraziamento anche per aver creduto e sostenuto il progetto, portandovi tutta l'esperienza di *Fox Channels Italy* a cui va un ulteriore ringraziamento nelle persone di Simona Biglino, Marta Bertolini, Florencia Picco, Juan Pablo Kessler e Diego Pizzigoni, ideatore della copertina.

Andrea Fabiano e Maria Vernuccio meritano una menzione speciale, fra i contributori al libro, per l'entusiasmo profuso e il tempo che sono riusciti a strappare alle numerose incombenze quotidiane per redigere, rispettivamente, il saggio sulla frammentazione dell'audience e quello sul brand, entrambi importantissimi nell'economia del libro.

Il capitolo 5 è dovuto al regalo, di esperienza e tempo, che alcuni amici, manager e ricercatori, hanno voluto farci: Giuliana Antonucci, Federica Ceccotti, Maurizio Ciannamea, Elena De Vincenzo, Graziano Ferrari, Laura Nespoli, Giampaolo Parenti. Un grazie speciale a Miguel Salerno. Un libro di management, senza il supporto di storie ed esperienze "dal vero" è spesso ben poca cosa. Grazie, dunque per questo impagabile contributo di valore che abbiamo ricevuto.

Giuliana Antonucci, *last but not least*, è stata preziosissima: non solo ha arricchito il libro con propri contributi originali di valore, ma si è anche addossata il gravoso onere di portare avanti il lavoro editoriale sui testi e il coordinamento fra gli autori e i contributori. Chi è nelle cose dell'editoria sa quanto tutto ciò sia impagabile.

Un "grazie per la pazienza" va a tutti i nostri cari, per evidenti ragioni. Un ultimo pensiero, infine, agli amici di *VeDrò* e in particolare a quelli che partecipano al tavolo sull'*Industry Televisiva*, i quali, se non altro per amicizia e buona creanza, saranno costretti a leggere questo libro.

- Sa, credo che la gente una volta guardava il fuoco come oggi guarda la televisione. E ho l'impressione che uno ha sempre bisogno, soprattutto dopo cena, di guardare delle immagini in movimento.

Francois Truffaut, *Effetto Notte*

- Che hai fatto in tutti questi anni, Noodles?
- Sono andato a letto presto.

Robert De Niro, *Once Upon A Time in America*

Introduzione

Ci sono idee che pensiamo e idee e che ingabbiano i nostri pensieri. Esistono pensieri che possono spargersi attraverso praterie, e ci sono spazi nei quali il pensiero si riposa: finge di non vedere gli steccati e i recinti che ne limitano il cammino, simulando di esistere. Nel primo caso si crea futuro, nel secondo si elabora il presente – o, al massimo, il passato.

Le idee che pensiamo (quelle del primo tipo) sono roba complicata: bisogna farle nascere, montarle (e spesso subito dopo smontarle) e verificarle; occorre poi vestirle per bene -vanno presentate in società, prima o poi, sennò che le pensiamo a fare?- e difenderle, dalle critiche come dai plausi. È un lavoro faticoso, anche emotivamente.

Con le altre idee -quelle che ingabbiano i nostri pensieri- tutta questa fatica è già stata fatta da qualcun altro, prima, per noi. Sono già state ridotte a tre-quattro asserzioni semplici e sono, perciò, comode da usare. Già messe in ordine, sono ormai accettate e inglobate nel paesaggio del pensiero che contribuiscono a strutturare. Sono un po' come il blu, vanno bene su tutto: usarle, in sostanza, garantisce l'accettazione sociale di quel che si dice (anche se in verità si tratta di uno pseudo-pensiero).

Il dibattito sulla televisione appartiene troppo spesso a questo secondo campo d'esercizio del pensiero.

La generazione d'idee sul tema sembra essersi ormai ingabbiata, per varie (e arcinote) ragioni, su due correnti di pensiero, incanalate su due rigidi binari paralleli: da un lato riecheggiano i termini del confronto (confronto?) politico -conflitto d'interessi, battaglia per il controllo delle menti (*par condicio*), distorsione del mercato pubblicitario, eccetera.

Dall'altro, si raffigurano scenari "fanta-tecnologici", "post-qualcosa", dove il susseguirsi di novità tecnologiche sembra non aver mai fine, e i comportamenti degli umani paiono passivamente subordinati ai voleri dei vari *device* tecnologici. Queste opinioni danno vita a centinaia di articoli sui

giornali e sulle riviste -specializzate e non- segno certamente che i temi in questione esistono. Il fatto è, però, che questa focalizzazione del pensiero fa perdere di vista altri aspetti, oggi rilevantissimi, sulla televisione.

C'è almeno una ragione fondamentale per la quale, invece, è oggi assolutamente indispensabile produrre un pensiero diverso su questo tema. La ragione si chiama *nuova competizione televisiva (mediatica)* e le sue basi si chiamano: rivoluzione digitale, proliferazione dei player e frammentazione, stili di consumo mediatico (e culturale) delle persone, convergenza e divergenza, eccesso d'offerta. Tutta roba, questa, con la quale le imprese interessate devono fare i conti, perché cambia -ha cambiato, sta cambiando e cambierà- il mondo che calpestiamo.

“Abbiamo già un'idea piuttosto precisa di ciò che è già accaduto e possiamo già vedere ciò che accadrà a breve: la fine di cd e dvd, la scomparsa degli stereo e dei lettori di cd, la morte dei negozi di dischi e dei video-store, la diffusione digitale dei film senza bobina, la diffusione generalizzata del cinema digitale e 3d, la scomparsa della distinzione fra diversi formati e collegamenti a Internet, l'ascesa del libro elettronico che acquisterà prestigio e legittimità scientifica [...] Assistiamo anche alla crescita del potere delle grandi reti che distribuiscono materialmente i contenuti [...] Quale sarà il futuro delle emittenti televisive generaliste e della radio, dopo la morte del tuner, forse del televisore, e la diffusione generalizzata del modello “on demand”, del “podcast” e della “catch-up tv”, ormai diventati il nuovo paradigma?”¹

Una cosa sola è chiara: ci troviamo nel mezzo di una rivoluzione della quale non conosciamo gli esiti. Tutto sarà progressivamente digitale: lo disse quasi trent'anni orsono Negroponte, lo iniziamo a toccare tutti con mano oggi, sebbene il processo non sia ancora del tutto compiuto.

Dato quanto sopra, l'obiettivo di questo libro è allora di provare a recuperare il dibattito sull'industria televisiva al primo ambito d'esercizio del pensiero: provare a pensare, a ragionare, di una televisione “articolata al tempo futuro”, insomma. Lo facciamo entrando dalla porta secondaria, quasi di nascosto. Non è intenzione di questo libro, in altri termini, presentare analisi e proposte di politica e organizzazione industriale, né condurre analisi giuridico-economiche, narrative, o tantomeno tecnologico-industriali.

Questo libro parte dal basso, dal marketing. E incentra l'attenzione su un singolo aspetto (un tempo secondario) del marketing: il brand, la famigerata, vituperata e idolatrata, marca.

Si noterà che è curioso prenderla così alla larga - e certamente vi sarà chi storcerà il naso, considerando una prospettiva di marketing più adatta alla vendita di merendine, all'imbellezzare hardware di comunicazione, o alla seduzione delle solite casalinghe culturalmente marginalizzate, che a scrivere un saggio economico. A questi “funamboli dell'arricchimento del naso” sembra appena il caso di ricordare che altri, a quanto si narra, ebbero il loro medesimo atteggiamento di sottovalutazione (e supponenza) circa quattromila anni fa, in una cittadina dell'Asia Minore, allorché una certa Cassandra li avvisò, inascoltata, della forza di un cavallo di legno. Si sa come andò a finire, quindi, occupiamoci di marketing televisivo, che non si sa mai.

Che ci piaccia o meno, in tempi di (neo)globalizzazione il problema economico non è più nella produzione, ma nel mercato: la proliferazione di merci e servizi disponibili a un'enorme massa di persone, resa possibile dal rapido combinato disporsi della rivoluzione tecnologica, dell'affermarsi del libero scambio mondiale (comprensivo dei fenomeni dell'*outsourcing* e dell'*offshoring*) e della finanziarizzazione dell'economia, hanno spostato il punto critico dell'economia reale.

Non più la produzione, ma il marketing, dunque.

La proliferazione della produzione si è tradotta, infatti, in tempi rapidissimi, in una moltiplicazione delle offerte sul mercato. Le persone che lo popolavano hanno avuto bisogno soltanto del tempo strettamente necessario a farsi un'idea delle nuove possibilità di scelta, per approfittarne e trarne vantaggio. La frammentazione e la dispersione di entità prima piuttosto concentrate -segmenti di domanda, quote di mercato, eccetera- sono state solo la naturale e fisiologica conseguenza di tutto ciò, come magistralmente dipinto da Bauman -con altri orizzonti speculativi- nel saggio sulla *modernità liquida*², all'alba di questo ventunesimo secolo.

In altri termini, il problema della (neo)globalizzazione non è più produrre cose da vendere in quantità, quanto piuttosto *produrre domanda*.

La sfida si fa più raffinata -e quindi difficile ed eticamente sensibile- perché la partita si gioca sulle menti, e non più sugli stomaci (ormai ben satolli), delle persone. È, questo, il territorio elettivo della frontiera più alta su cui la disciplina nota come marketing management ama (e sa come) avventurarsi.

La televisione -termine che, come vedremo, si utilizza già con sempre maggiore difficoltà a indicare qualcosa che, ancora per un po', è ciò che

1 Martel (2010), pagg. 421 e segg.

2 Cfr. Bauman (2000).

ben presto non sarà più- non fa eccezione allo scenario sopra tratteggiato. Per stare solo all'Italia -paese cui questo libro si riferisce principalmente- la moltiplicazione dell'offerta che si è avuta in questi ultimi anni è sotto gli occhi di tutti:

la prima fase di digitalizzazione (dal 1995 ad oggi) ha visto l'aumento del numero di piattaforme televisive (satellite, cavo, digitale terrestre) e lo sviluppo della *multicanalità* (la possibilità tecnica per un player di aumentare il proprio portafoglio d'offerta);

la seconda (appena partita) vede l'integrazione tra la televisione e Internet, con la generazione di un *digital landscape* popolato: (i) da contenuti televisivi che "escono" dall'elettrodomestico-televisore, per andare a popolare l'offerta di altri elettrodomestici³; (ii) da gadget elettronici multimediali⁴, nonché (iii) da contenuti che entrano nell'elettrodomestico-televisore, attraverso la rete, provenendo da altri ambiti⁵.

Una parola, breve digressione, su Internet, qui, s'impone: al momento in cui questo libro va alle stampe, ha ancora senso considerarlo come un media, ed è così, infatti, che se ne parla. Non è affatto distante il momento, però, in cui questa visione non sarà più in linea con la realtà. È opinione di chi scrive (e facile previsione) che la rete diverrà presto un po' com'è oggi l'elettricità, e cioè *ubiquitario*.

Così come 'elettricità è entrata nelle nostre case -reinventando anche oggetti che non ne avrebbero bisogno per esistere (pensiamo allo spazzolino da denti elettrico, per esempio)- così anche Internet presto seguirà il medesimo destino, e non sarà più adeguato considerarlo come un media a sé. La sua naturale *liquidità*, in altri termini, non farà altro che "esplosione" ben presto, contaminando di sé la nostra quotidianità⁶.

Chiusa questa parentesi, torniamo alla televisione. La naturale conseguenza del popolamento dell'offerta è stata duplice: l'aumento del tempo mediamente speso dalla popolazione davanti allo schermo televisivo -fatto che ci accomuna, negli ultimi vent'anni, al resto del mondo- e la frammentazione di questo (maggiore) consumo televisivo, prima compresso in un

campo chiuso -presidiato da pochi canali- in cento e mille pezzi di audience.

Se questo scenario è vero -e lo è, come ben sa il lettore esperto di televisione, o l'investitore pubblicitario- allora i player televisivi, siano essi abitanti "autoctoni" del settore (come la Rai e Mediaset), "immigrati" di vecchia generazione (come Telecom con La7, o MTV) o della nuova ondata di player (come Sky e Dahlia⁷), devono affrontare questo scenario con gli strumenti adatti. Se anche in televisione, cioè, il problema non è più la produzione, ma la conquista delle preferenze dei clienti -cioè il mercato- il marketing management diventa una competenza cruciale per i destini stessi delle aziende televisive.

Anche il marketing, tuttavia, non è che sia proprio una novità, pure in televisione: uffici marketing sono presenti ormai da tanti anni negli organigrammi di molti player, così come da molto tempo s'investe del denaro in ricerche di mercato, una delle strumentazioni tecniche più tipiche della disciplina.

L'idea nuova, cui si accennava all'inizio di questa introduzione, sta nel rivoltare le cose, il punto di vista, pescare dalla tasca posteriore del marketing e tirarne fuori, mettendolo al centro dell'attenzione, ciò che vi si trova: il brand. In altre industry tutto ciò è già avvenuto, e da tempo, non ci inventiamo nulla di particolarmente originale. Tuttavia amiamo seguire ciò che ebbe a dire, pare, Goethe: "*tutto ciò che vi è, d'intelligente, è già stato pensato; bisogna solo ripensarlo di nuovo*".

Se il termine *branding* sia ormai diventato, all'interno di aziende che vanno dall'automotive al beverage, un vero e proprio *mantra*, e da molti anni, una ragione ci sarà.

C'è, infatti, e si chiama (iper)competizione, termine che ne richiama degli altri: abbondanza, disorientamento della domanda finale -ma, al contempo, maggiore capacità di scegliere con consapevolezza- (in)fedeltà di marca, saturazione dei canali tradizionali, e via dicendo. Tutte cose che, *mutatis mutandis*, si sono fatte ormai ampia strada anche nell'industry televisiva, come ben noto agli addetti ai lavori.

La tesi di questo libro è, insomma, che i player televisivi (chiamiamoli ancora così), siano ormai obbligati a porre al centro della loro formula di business il loro brand -un "quid" che, in questo libro, chiamiamo *TvBrand*.

3 La *catch-up television*, ad esempio.

4 I *tablet*, per esempio.

5 *YouTube*, attraverso la AppleTv, GoogleTv o la *Connected Tv*, per esempio.

6 Anderson e Wolf lo sostengono su *Wired* nel settembre 2010.

7 Al momento in cui si scrive, Dahlia Tv sta attraversando una profondissima crisi operativa che, probabilmente, la porterà ad uscire dal mercato. Cionondimeno, in questo contesto, ci è parso opportuno richiamarla, per completezza di scenario.

Perché mai abbiamo usato il verbo “obbligati”? Il dotarsi di un TvBrand -il brand di canale, o di palinsesto, che dir si voglia- costituisce, a nostro avviso, la unica forte risposta che i player televisivi possono dare a due minacce competitive cui tutti sono esposti. È una sorta di *double jeopardy*, per usare una terminologia cara agli esperti di marketing.

La prima minaccia parte dal basso, per il fatto che gli spettatori, i *consumatori* di televisione, sono influenzati nelle scelte di visione dal *brand* del canale. Lo sono tanto più -anche inconsapevolmente- quanto maggiore è la possibilità di scelta che si para loro dinnanzi, e quanto più il canale abbia scelto di rivolgersi a una specifica frazione del pubblico totale- a un *target*, per dirla in gergo.

Nel *meta-mercato dell'attenzione* -che è il nuovo mercato cui oggi i player televisivi devono misurarsi, fra di loro e contro concorrenti non televisivi⁸- il ruolo del brand è, in sostanza, centrale nelle formule d'offerta dei player, perché è spesso il vero oggetto di scelta. Non avviene nulla di molto diverso, si badi, da quanto accade in un grande magazzino di elettrodomestici scegliendo una macchina fotografica, o in un supermercato del libro, scegliendo un testo da regalare, o portarsi in vacanza: chi vince, Nikon o Minolta? Giorgio Faletti o Milan Kundera? In ogni caso, a vincere -nel senso di guidare la scelta di acquisto- è il brand che “veste” il prodotto: “*a scatola chiusa compro solo Arrigoni*” recitava un felice jingle pubblicitario degli anni settanta, recentemente recuperato.

Dotarsi di un TvBrand, insomma, conferisce al canale una migliore capacità d'interlocuzione con la domanda finale -lo spettatore- e quindi, a ricaduta, anche con gli investitori pubblicitari, che qualche peso, in televisione, ce l'hanno.

Ma non è tutto qui. A questa spinta “dal basso” a dotarsi di un TvBrand, si aggiunge una potenziale minaccia “dall'alto”, che proviene dai produttori di contenuti e quindi dal mercato dell'approvvigionamento.

Vediamola così: parallelamente al crescere delle possibilità di consumo dei programmi su più *device*, lo spettatore tende a porre al centro il *franchise program*, ovvero il programma “forte”, caratterizzato da una propria identità e quindi immagine; un programma dotato, insomma, di una propria brand equity. Si pensi a *Lost*, *Sex and the City*, ai documen-

⁸ Ad esempio con la Playstation, o con l'AppleTV che porta sul televisore YouTube e abitua così il pubblico al consumo *non lineare* di contenuti televisivi.

tari *National Geographic*, per fare solo alcuni esempi⁹.

Gli spettatori sono attratti da questi brand di programma e li vogliono, con una disponibilità a seguirli che è indipendente dal *device* e anche dal canale, perché ciò che conta, per loro, è vedere *quel* contenuto offerto da *quel* brand. In altri termini, quanto più ampie sono le possibilità spazio-temporali che lo spettatore possiede per consumare i propri contenuti preferiti, tanto maggiore diviene la debolezza del prodotto base del player televisivo -il palinsesto- che rischia di scadere, fino a divenire un mero assemblatore di contenuti di valore altrui.

Il player televisivo, allora, deve pensare a dare centralità al proprio brand, facendo di questo, ovviamente in chiave *multiplatform*- il perno della propria offerta.

Questa tesi poggia su basi empiriche che già iniziano a farsi consistenti e che, qua e là nel volume e, in particolare nel capitolo 5, sono richiamate in abbondanza: alcuni player hanno proceduto a una rapida riorganizzazione del loro portafoglio d'offerta, alcuni scegliendo una strada dell'*endorsement* forte -come Rai che ha declinato i propri canali secondo un modello di compattezza- altri preferendo formule miste -come Mediaset, che opera in modo differenziato a seconda del business model perseguito- altri ancora facendo del brand, opportunamente declinato, il centro della proposta di visione allo spettatore -come National Geographic e molti altri. MTV, tradizionale apripista del branding televisivo, ha già tradotto tutto ciò in *business vision*, tracciando ancora una volta il sentiero da percorrere.

Il TvBrand, quindi, può essere interpretato in chiave di “difesa proattiva”, come un tassello dell'offerta di valore del player televisivo che gli consente di dare forza al contenitore -difesa verso i produttori di contenuti- e di mettere ordine nel “supermercato” dei canali a beneficio dello spettatore -difesa verso i concorrenti¹⁰. La straordinarietà del TvBrand sta poi nell'abbinare tutto ciò a una capacità unica: attivare, e rendere stabili nel tempo, le fonti di reddito dell'impresa televisiva.

⁹ Si nota, non senza rammarico, che non si riesce a portare esempi di *franchise program* italiani, il che, nel paese di Zavattini, Guerra e De Laurentiis, della Rai e di Mediaset -per richiamarne solo alcuni- è veramente triste. Ci vorrebbe un sussulto di politica industriale, in questo, ma fermiamoci qui.

¹⁰ Bisogna anche dire, per completezza, che il produttore di *franchise program* tende a preferire un player televisivo con TvBrand forte, perché sa che questi investe in comunicazione e, più in generale, in branding, e che di questi investimenti, alla fine beneficerà anche il *franchise program*.

Questo libro è il primo, in Italia e in Europa, e il secondo nel mondo, a occuparsi di branding televisivo. I maligni potranno dire: “una ragione ci sarà”, alludendo (in quanto maligni) al fatto che evidentemente, se nessuno se n’è occupato, non si tratti di un tema sensato. Altrettanto evidentemente il nostro pensiero è, invece, opposto, e la ragione è semplice: attualità.

Questo libro è il primo che si occupa di riformulare il marketing televisivo in chiave di *TvBranding*, perché vi sono dei precisi segnali, deboli e forti, che il settore invia in tal senso. Ma lo fa da pochissimo tempo. È ancora attualità, per esempio, la digitalizzazione della distribuzione che porta i grandi palinsesti generalisti nelle case delle famiglie¹¹; è attualità l’incremento della penetrazione della *pay tv* nelle case; è attualità la moltiplicazione delle piattaforme che consentono il consumo di contenuti televisivi; è attualità il mondo degli *user generated content*, così come la trasformazione del “vecchio” televisore domestico in uno schermo interconnesso, e via dicendo.

Tutta quanta questa attualità produce un nuovo scenario, un *landscape* dominato dalla digitalizzazione dei contenuti audiovisivi –da cui il neologismo *Digiscape* che domina l’attualità (per l’appunto)- in cui i canali devono muoversi, secondo modalità differenti dal passato, ma arricchite di una *marketing vision* dove il brand è centrale e, soprattutto, attivatore delle fonti di *revenue* dell’impresa televisiva. Questo è il nuovo scenario televisivo, questa la “rivoluzione nel marketing televisivo” che si è scelto porre all’attenzione come sottotitolo del libro, questa l’attualità di cui ci occupiamo e che abbiamo tentato, con un piccolo sforzo, di declinare al futuro.

Concludendo, ci piace sottolineare il fatto che questo libro porta il nome di due autori.

Capita ancora troppo poco spesso che, nei libri di management, un manager e un accademico lavorino, fianco a fianco, a produrre una struttura di pensiero originale, cercando di stemperare, l’uno il proprio naturale pragmatismo, l’altro la naturale tendenza alla teorizzazione. Speriamo che lo sforzo compiuto da entrambi sia stato capace di generare un lavoro equilibrato e -chissà?- magari anche utile a qualcuno.

Sapienza, Università di Roma, febbraio 2011

11 Lo switch-off terminerà, in Italia, nel 2012.

Gli aspetti strategici

1. Mutazioni nello scenario competitivo

Lo scenario televisivo italiano è interessato da grandi cambiamenti dovuti al concomitante prodursi di più fenomeni, anche indipendenti fra loro, che rimettono in discussione le posizioni conquistate dai player tradizionali. Al centro del mutamento si pone lo schermo televisivo, che va straordinariamente arricchendosi, ma anche integrandosi e affiancandosi ad altri device, capaci di veicolare contenuti televisivi in contesti esperienziali differenti e di qualità. Il nuovo scenario di concorrenza allargata che si va rapidamente delineando in Italia, impone ai player televisivi di cambiare le regole del gioco, per confrontarsi in maniera vincente e convincente con un'audience, oggi realmente contendibile. In tale contesto il TvBrand è fondamentale.

1.1 L'oggetto del contendere

Questo libro si occupa di un elettrodomestico, e di un fenomeno che si sta manifestando al suo interno: il primo si chiama "schermo televisivo", il secondo "concorrenza".

Lo schermo televisivo è uno degli oggetti più consueti della nostra quotidianità. È presente in tutte le case, tanto che non possederlo è, probabilmente, uno degli atti di snobismo più estremi che una persona possa oggi compiere. È un elettrodomestico, l'unico, che è fondamentalmente sempre acceso, in *stand by*, anche quando non siamo in casa. È un punto nodale dello spazio domestico, al punto che si concepisce in sua funzione la disposizione del mobilio della stanza. È protagonista dei momenti di relazione familiare, facendogli da sottofondo, o addirittura sostituendosi, alle volte, ad essi.

Lo schermo televisivo si è addossato, poi nel tempo, il compito di trasmettere alla popolazione i messaggi della natura più disparata: con-

tenuti che, decodificati e assorbiti, hanno cambiato il pensiero, il sentire e i comportamenti delle persone. Vediamo qualche semplice esempio, relativo al nostro paese, di tutto ciò: nell'immediato secondo dopoguerra lo schermo televisivo ha contribuito ad alfabetizzare all'italiano una popolazione più usa al dialetto locale che all'idioma nazionale; col *boom* economico, poi, ha acculturato gli italiani sull'uso dei principali prodotti industriali di consumo, con il Carosello prima e altre forme pubblicitarie, poi. Ha progressivamente sostituito i comizi nelle piazze con i talk-show, quale strumento di diffusione delle idee politiche, contribuendo così a formare l'opinione pubblica. Negli anni ottanta ha rappresentato il paese post-industriale a sé stesso, con la pubblicità e la televisione commerciale, facendogli prendere coscienza di come fosse mutato. Ha poi cambiato lo sport e gli sportivi, la politica e i politici, il linguaggio e il modo di formare e trasferire i concetti, i sentimenti e i valori. Nell'ultimo lustro, infine, investito dalla più rilevante ondata d'innovazione tecnologica di sempre, ha iniziato a trasformarsi, *fisicamente* - alleggerendosi e assottigliandosi, fin quasi addirittura a sparire- e *funzionalmente* - aprendosi all'esterno, alla rete e alla periferiche per divenire un terminale di contenuti, variamente prodotti e condotti fino ad esso.

Lo schermo televisivo si è, insomma, imposto come strumento principe nel nostro rapporto con la realtà esterna: ma non l'ha fatto in modo neutro.

Da un lato, infatti, ha ridisegnato la nostra consapevolezza dello *spazio*: tutto il mondo è dentro le case di chiunque, coi suoi luoghi noti e ignoti, senza più barriere fra spazi privati e pubblici, rendendo visibile ciò che per sua natura non lo è -l'interno del corpo umano e gli abissi del mare, per esempio. Dall'altro, lo schermo ha spettacolarizzato il *tempo*: la storia dell'umanità è rappresentata costantemente in forme fruibili da chiunque, recuperando documenti video del passato, o ricostruendo la realtà antica in forme spettacolari¹².

A ben pensarci, proprio grazie a tutto ciò, mai come oggi nella storia dell'umanità, la massa delle popolazioni mondiali ha potuto maturare un livello di consapevolezza della propria esistenza così elevato e ampio: la conoscenza di tutto quello che c'è oggi nel mondo, e di ciò che vi è stato in epoche passate, è realmente accessibile a tutti, sempre e ovunque.

Lo schermo televisivo si è imposto potentemente nei comportamenti quotidiani d'uso del tempo, per libera volontà degli individui, non per

12 Ci si riferisce qui al genere del *docu-fiction* (o *docu-drama*), ovvero alla messa in scena, a fini documentaristici, di eventi storici in forma di sceneggiato.

vie coercitive. Ha modificato i modelli d'uso del tempo libero: si è sostituito -ora in parte, ora in toto- alla lettura, alla conversazione, al gioco, allo studio e alla pratica di molte attività, domestiche e non -dallo sport all'esercizio delle arti.

Lo schermo ha "spodestato" dal centro dell'attenzione i più tradizionali strumenti d'esercizio del pensiero -lettura, scrittura, dibattito e via dicendo. Ne ha relegato l'uso a delle *élite*, a ridotti segmenti di popolazione che, per quanto invero mai minuscoli, sono sempre parti minori dell'intera collettività.

In altri termini, lo schermo televisivo s'è imposto prepotentemente negli stili di vita delle persone, detronizzando quei mezzi cui veniva affidato, nel passato, il compito di informare, educare e divertire. Dall'avvento dello schermo, quello della *marginalizzazione* è divenuto così il destino comune della scrittura, dell'ascolto collettivo della radio, della lettura dei quotidiani, dei libri e poi delle riviste. Oggi Internet sta intervenendo a rafforzare questo trend, mettendo anche in discussione -soprattutto fra i giovanissimi- il primato conquistato dallo schermo televisivo, applicando una sorta di "legge del contrappasso"¹³.

Lo schermo televisivo, infine, ha cambiato costantemente abito, per estetica e funzionalità. Racchiuso dapprima in una scatola di legno -da cui nacque il riconoscerlo come *elettrodomestico bruno*- si è spostato dentro un involucro di plastica, sempre scura. Si è vestito poi della luce dei metalli, per divenire adesso, via via, solo schermo -minimalista essenza di sé stesso, ma con dimensioni molto più grandi.

Nell'ideale spogliarsi del vestito, nell'alleggerirsi costante nelle forme che ne hanno segnato i circa cento anni di vita, lo schermo si è poi, quasi paradossalmente, arricchito e appesantito di funzionalità: oggi, infatti, promette di essere tanto, tutto e altro ancora¹⁴.

Veniamo appunto all'oggi.

Dentro e intorno allo schermo televisivo, è evidente a chiunque, stanno accadendo dei fenomeni che promettono di modificarne ancora una

13 Stime recenti indicano nel 5,5% della popolazione italiana over-14 il peso di coloro i quali non guardano alcun contenuto in TV, ma si affidano a canali di *catch-up tv*. Si tratta di 1,3 milioni di persone, il 66% delle quali ha fra i 20 e i 34 anni.

14 Praticamente ogni produttore di televisori, ormai, offre modelli connettabili a Internet, aperti a chiavette usb, fino addirittura a presentarsi con contenuti pre-caricati.

Cosa dicono i protagonisti

“Gli anni 80/90, sino alla fine del millennio, hanno visto l’esplosione delle Tv commerciali, oltre il proliferare di periodici monotematici in grado di intercettare interessi verticali (...). Oggi (da zero a zeredieci) il clima è davvero cambiato. I media *non new* galleggiano a fatica (...). Si diffonde la convinzione che non esistono regole precise, paradigmi definiti: la *multimedialità* agirebbe nella liquidità delle molteplici variabili in gioco”.

Si profila dunque un inesorabile progresso delle audience verso un comportamento *liquido*, fatto di multimedialità e di erraticità verticale fra le varie proposte offerte dai singoli media. Con quali conseguenze per i player?

“Per gli editori si profila una sorta di riposizionamento, come *produttori di contenuti unici*.

Quali brand editoriali saranno privilegiati da questo riposizionamento? Le grandi marche, quelle reputate, locali o nazionali o sovranazionali, sia profonde in verticalità sia potenti in trasversalità. In particolare, (...) i grandi broadcast della radio e della televisione, i marchi con i quali sono cresciute intere coorti di individui, dovrebbero trovarsi di fronte a praterie di opportunità in questa nuova prospettiva. Di contro i grandi marchi del mondo digitale partono un po’ svantaggiati, anche se sostenuti dalla forte carica emotiva e innovativa che viene dalle condivisioni generazionali dei nativi digitali”.

“Compito delle grandi marche dei media, di fronte al riposizionamento, non sarà solo la messa a fuoco della *unique selling proposition* (...) i grandi brand si dovranno porre di più dalla parte degli utenti, intercettando e aggiornando i loro bisogni, informandoli dei diritti di consumo e di utenza, anche con il compito di formulare scenari sull’evoluzione sociopolitica e socioeconomica, per gli individui e per le imprese. Il futuro dipende anche dalla qualità dell’*industry* dei media del Paese”.

Giuseppe Minoia, “Multimedia L’illusione della co-creazione e il bisogno di media”, *Socialtrends*, 110/2010, pp. 23-25

volta, e radicalmente, il ruolo e la personalità. Il gioco competitivo fra chi ne occupa con i propri programmi lo spazio è ancora più intenso, chiama al confronto un numero di giocatori che cresce ogni giorno che passa, vendendo arrivarne di nuovi, impensabili solo dieci anni addietro. È un gioco che modifica le proprie regole in corso d’opera, e cambia le abitudini e i modi d’uso del tempo libero e dello schermo da parte delle persone.

L’attrazione di un gran numero di spettatori¹⁵, la conquista del loro tempo, della loro attenzione e fedeltà, è sempre la posta in palio. Per il resto, tutto sta cambiando.

1.2 Le discontinuità dentro lo schermo

Assertire che “tutto sta cambiando” lascia evidentemente ogni ragionamento sul piano di una non accettabile e inutile genericità. Questa indeterminatezza deve invece lasciare posto a dei concetti chiari: cosa significa “tutto sta cambiando”?

Gettare lo sguardo indietro, ricorrere all’analisi del tempo che abbiamo alle spalle, può essere la via maestra da percorrere per descrivere il cambiamento con cui oggi ci interfacciamo. Senza volerne riscriverne ancora una volta la storia, si è provato perciò a ripercorrere il tempo della “giovane” industria televisiva italiana cogliendolo in quattro momenti topici, legati fra loro da un *fil rouge* evolucionista: la Tabella 1 cerca di rappresentare sinteticamente il risultato di questo sforzo.

In tale contesto, evidentemente, il brand televisivo assume una rilevanza sostanzialmente nulla: ha, come meglio vedremo in seguito¹⁶, solo una funzione sostanzialmente *identificativa* dell’editore.

Un secondo, significativo passaggio epocale, è quello che struttura l’*industry* sulla forma di un sostanziale duopolio: Rai e Fininvest (poi Mediaset).

Come ben noto, l’ampliamento dell’offerta nazionale di consumo televisivo, introdotto in maniera massiccia e ubiquitaria dalla televisione commerciale¹⁷, segnerà un netto cambiamento, nella forma e nella sostan-

¹⁵ Si consiglia la lettura del saggio di Carlo Freccero in Grasso e Scaglioni (2005), citato in bibliografia.

¹⁶ Cfr. capitolo 2.

¹⁷ Trascurabile, infatti, è quanto apportato dalle televisioni locali su questo terreno.

za, dell'intero settore. L'avvento di un player come Fininvest, che adotta un modello di funzionamento di tipo commerciale puro, presenta tutti i tratti della *rivoluzione di paradigma*: il nuovo modo di fare televisione che viene introdotto nel paese, infatti, rende inadeguate le idee fino ad allora ritenute valide sul come impostare le relazioni di scambio fra domanda e offerta televisive. Per la prima volta, lo spettatore può realmente scegliere, avendo a disposizione numerose alternative, qualitativamente omogenee e differenziate nei contenuti di valore, a prezzo percepito pari a zero.

lità, fatta di un'audience sia generalista che frammentata in segmenti e addirittura nicchie¹⁸.

Il brand televisivo, infine, non appare ancora in tutta la sua rilevanza attuale, sebbene inizi ad arricchire il proprio profilo d'utilità con alcune valenze "denotative", costruendo una *liaison* di significato fra target di spettatori e singoli programmi¹⁹. Il percorso di scelta dello spettatore, tuttavia, non muta di forma rispetto al passato e appare ancora lineare, sebbene su un numero maggiore di opzioni.

Una significativa discontinuità, successiva nel tempo, si ha con l'avvento della televisione via satellite: siamo nel Tardo MediaEvo²⁰ della Tabella 1, infatti, quando *Telepiù* porta in Italia il rivoluzionario concetto di una televisione che offre contenuti pregiati (il termine *premium* ancora non è in voga), esplicitamente a pagamento. Con ciò la tecnologia esordisce come fattore principe di mutamento strutturale dell'industry²¹, ovvero come elemento in grado di cambiarne il panorama, i confini, i protagonisti, le logiche. Esordisce altresì, in sordina, il concetto di *piattaforma televisiva*, che oggi appare centrale, come vedremo in seguito, nella determinazione del gioco competitivo.

Il brand inizia a farsi notare: Telepiù e Stream si pongono come company brand identificativi di una nuova possibilità di consumo, supposta pregiata e superiore a quella free; i brand di programma iniziano a prendere forma.

Scorrendo la Tabella 1 verso il basso, si giunge così all'attualità che, come sempre accade, coglie i frutti del passato e li porta a maturazione in una nuova contestualizzazione di scenario.

In tutto questo trascorrere di tempo si è avuto infatti l'avvento del World Wide Web: dal successo della *new economy* e dallo sgonfiamento della "bolla digitale", nasce un nuovo mondo, fatto di effettiva interazione, apertura alla novità e alla co-produzione di contenuti. Il *mondo 2.0.*, come si conviene definirlo, muta definitivamente il rapporto fra la tecnologia e le persone, rendendolo "caldo" e gli oggetti che lo rendono possibile, desiderabili. La *frammentazione* diviene il tratto caratterizzante dello sce-

UNA RAPPRESENTAZIONE DEL MUTAMENTO

Era televisiva*	Key-words*	Rilevanza del TvBrand
Protoindustria Televisiva (fino agli anni Ottanta)	Pubblico di massa Autorevolezza delle fonti TV Broadcast	<i>Rilevanza Nulla:</i> il brand non è un fatto commerciale, ma il nome di un'istituzione pubblica.
Tv nel MediaEvo (fino alla metà degli Anni 90)	Duopolio Espansione tv commerciale Consumi (target e advertising)	<i>Rilevanza Bassissima:</i> il brand esprime un valore meramente cognitivo: identifica il player.
Tardo MediaEvo (fine Anni 90, primo lustro del XXI secolo)	Primi esperimenti di pay per view Broadcast e narrowcast Frammentazione del pubblico	<i>Rilevanza Bassa:</i> il brand inizia a identificare la piattaforma d'offerta.
L'età dei linguaggi e dell'accesso (periodo attuale)	Predominio della tecnologia digitale Logica 2.0 Ritorno di centralità dei contenuti comunicativi La Corporate Reputation come valore	<i>Rilevanza Elevata e in crescita:</i> il brand è un fatto commerciale. Assume tutte le funzioni e i valori dei consumer market avanzati.

* Nostra interpretazione da Gavrila M. (2010)

Tabella 1 Una rappresentazione del mutamento

Da qui prende le mosse quel progressivo "sgretolamento" della massa indifferenziata di pubblico in gruppi di audience, che condurrà all'attua-

18 Cfr. capitolo 4

19 Il TvBrand è qui essenzialmente inteso nell'accezione di brand di programma e non in quella di brand di canale/palinsteso, che è invece quella che scegliamo di adottare in questo volume.

20 Cfr. Morcellini (2000).

21 Fin qui, semplificando, si può dire che la maggiore discontinuità tecnologica che il settore ha vissuto è stata quella del passaggio dal bianco e nero al colore e l'introduzione del telecomando.

nario, arricchendo di ulteriore varietà il quadro competitivo del settore²².

Questo importantissimo fenomeno dei nostri tempi, nello specifico contesto televisivo, prende forma, a nostro modo di vedere, in quattro distinte modalità:

- **frammentazione dell'audience televisiva:** la “torta” degli ascolti quotidiani si divide oggi fra più commensali e tavoli: i grandi duopolisti (Rai e Mediaset) passano dal 93% di share degli anni novanta al 78% attuale, aumentando il numero di canali e perdendo audience a vantaggi dei nuovi player e di altri media. Questo fenomeno ha prodotto una “frattura” nel mercato televisivo, segmentandolo in: (i) *mainstream*, l'area popolata dai canali free-to-air che, a tendere, genererà intorno ai due terzi dell'audience totale; (ii) *focalised*, l'area popolata dai nuovi canali digitali ai quali, in tendenza, spetterà la generazione di circa un terzo dell'audience totale;
- **frammentazione dell'unità di consumo televisivo:** il consumo televisivo, la visione di un programma, un tempo sempre fatto sociale e aggregante, è definitivamente individualizzato e diventa attività personale, multimediale, erratica;
- **frammentazione dell'offerta di contenuti:** i player aumentano di numero (sono entrati nel settore, per citare solo alcuni, editori come Class, Conferenza Episcopale Italiana, Holland, SitCom, Espresso, Time Warner, eccetera) e i loro portafogli d'offerta si arricchiscono costantemente di proposte, idee, spazi di fruizione (*device* e piattaforme), canali (e, conseguentemente, di brand);
- **frammentazione della filiera produttiva:** i modelli di business del settore cambiano, s'arricchiscono in varietà, modificano le regole di funzionamento economico e la struttura delle organizzazioni. Conseguentemente, la filiera televisiva si arricchisce di nuovi player. Da quelli di filiera, funzionali all'ottimizzazione dei vari business model –ad esempio i produttori di format (*Magnolia*, *Endemol*, eccetera)- ad alcune novità assolute –quali gli *user-generated content*- che vengono prese in considerazione dai player come opportunità di arricchimento della loro capacità competitiva;
- **frammentazione della filiera distributiva:** lo schermo televisivo non è più l'unico strumento sul quale passano i contenuti televisivi: varie

22 Vedi anche Box 2 in questo capitolo.

piattaforme (che a loro volta crescono di numero²³), come personal computer, telefoni cellulari, smartphone, tablet computer e via dicendo, si affiancano, integrano e, talvolta, sostituiscono il “vecchio” schermo televisivo, nella veicolazione dei contenuti e nella loro fruizione. A complicare il quadro, poi, non è raro che l'individuo si esponga a più di questi strumenti contemporaneamente (il cosiddetto *multitasking*)²⁴.

Come diretta conseguenza del manifestarsi della frammentazione, la linearità del percorso di scelta dei contenuti televisivi si spezza. Ora la scelta di visione del soggetto può esercitarsi, in formula free o pay, fra piattaforme, programmi, canali e altre forme di utilizzo dello schermo, televisivo ma non solo: come già accennato, infatti, anche altri schermi *simil-televisivi* si aggiungono a rendere possibile la fruizione di contenuti televisivi, anche in mobilità (novità assoluta), rendendo il panorama ancora più, com'è di moda dire, *liquido*.

Tornando al commento della Tabella 1, osserviamo che è in questo quadro di moltiplicazione e frammentazione, che il brand televisivo assurge finalmente ad *asset* competitivo -sia nella forma di brand di programma, che di canale- conducendo l'industry a uno stato di dinamica competitiva non più molto dissimile da quello di altri settori²⁵. In tutto questo flusso di fenomeni e cambiamenti, la posta che i player d'offerta si contendono è sempre la medesima: l'audience, l'attrazione di una elevata quantità di persone, la conquista della loro attenzione e del loro tempo, la loro fedeltà di visione. Quest'audience costituisce la risorsa pregiata, la linfa vitale che regge i business model dei vari player. L'audience, infatti, è ciò che viene “venduto” agli inserzionisti attraverso gli spazi pubblicitari nei programmi e nei palinsesti. E', dunque, una fonte di reddito che, a seconda del modello di business che l'impresa persegue, può assumere una differente veste: a) *fonte accessoria*: è tale per la Rai (forte già di un ricavo fisso quale il canone di abbonamento), per le pay-tv (che acquisiscono redditi

23 All'etere, col digitale terrestre si affiancano il satellite, il cavo, Internet, la rete trasmissione dati cellulare. Lo stato dell'arte, relativamente al nostro Paese, è in AGCOM (2019), pp. 73 e segg.

24 Una visione allargata del contesto industriale nel quale tali forze si sprigionano è in Martel (2010), *Mainstream*.

25 Sono ormai decenni, infatti, che il brand è il protagonista assoluto di numerosi mercati e dei settori che li costituiscono: moda, elettronica di consumo, musica, vino, per citarne solo alcuni.

Dal “generalismo” alla frammentazione della società¹

La tarda (o post-)modernità si caratterizza per un processo di radicale *frammentazione*, che investe le sfere della società, dell'economia e della cultura. Cifra distintiva del tempo contemporaneo, il processo di frammentazione è stato magistralmente reso da Bauman nella metafora di una profonda trasformazione della modernità da “solida” a “liquida”², con effetti dirompenti in tutti i campi dell'interazione sociale. A partire dalla relativizzazione delle due principali categorie dell'esperienza – *tempo* e *spazio* – e dallo sviluppo di nuove forme di azione e interazione *a distanza*, si radicalizzano nella “seconda modernità”³ o “modernità radicale”⁴ le conseguenze dei processi di modernizzazione.

Il superamento del tradizionale assetto *generalista* della società, a lungo fondata su un sistema di valori e relazioni omogeneo e stabile nel tempo, si sostanzia di un processo di *decostruzione* e *differenziazione* sociale che può essere colto in alcuni principali tratti distintivi:

- il passaggio *dalla classe sociale agli stili di vita*, ovvero da una tradizionale stratificazione “verticale”, basata sullo status socio-economico, a più fluidi sistemi di appartenenza, segmentati a livello “orizzontale” per stili di vita e altre più polimorfiche forme di aggregazione e socialità a base culturale (comunità di consumo, tribù e *network* “personalizzati”);
-
- il *tramonto delle “grandi narrazioni”*⁵, ovvero la sostituzione dei generali schemi storico-filosofici di spiegazione della società (marxismo, psicanalisi etc.) con una pluralità di discorsi ideologici, insieme all'esaurirsi della funzione di socializzazione un tempo esercitata dalle tradizionali agenzie collettive di appartenenza (Chiesa, partiti etc.), a favore della relativizzazione dei valori e dell'ascesa dell'individualismo;
- in ambito economico, la *fine del lavoro*⁶, in favore di una prospettiva pro-teiforme e più “flessibile” delle traiettorie di carriera individuali; e, più in generale, il *passaggio dal tradizionale modello organizzativo fordista*, basato su una produzione standardizzata e di massa, a un nuovo paradigma *post-industriale*, caratterizzato dalla radicale differenziazione del sistema di domanda/offerta e da un potenziamento della dimensione simbolica ed espressiva del *consumo*.

Frammentazioni altrettanto radicali si riverberano nella sfera culturale⁷. Fra queste, in particolare: (i) *l'infrangersi della tradizionale separazione fra cultura “alta” e “popolare”*⁸; (ii) gli effetti dirompenti dell'*exploit tecnologico* e della *diffusione delle reti globali di comunicazione*, portatrici di una nuova estetica della realtà incentrata sul potere moltiplicativo dell'immagine; (iii) la conseguente *diversificazione* dell'offerta mediale e dei comportamenti fruitivi del pubblico. Nel mercato della comunicazione, soprattutto l'avvento delle tecnologie digitali ha concorso dagli anni Novanta ad accelerare la crisi del tradizionale modello generalista di domanda/offerta, rivolto a un pubblico di massa⁹ e incarnato soprattutto dalla capacità diffusiva del *mainstreaming* televisivo. Il valore della *personalizzazione* - imperativo dell'odierna innovazione tecnologica in chiave di marketing - segna il passaggio da un modello *unitario*, fondato su un'offerta omogenea per un pubblico ampio e indifferenziato, alla *dispersione* dell'attenzione dei “pubblici”¹⁰ (sempre più mobili e sfuggenti agli stessi sistemi audiometrici e “indici di ascolto”) su una pluralità crescente di piattaforme mediali.

1. A cura di Valentina Martino.

2. Cfr. Bauman (2000)

3. Cfr. Beck (2000).

4. Cfr. Giddens (1990)

5. Cfr. Lyotard (1996)

6. Cfr. Touraine (1969) e Bell (1976).

7. Cfr. Featherstone (1994)

8. Cfr. Lash, (2000).

9. Cfr. Anderson (2007).

10. Cfr. McQuail (2005, 2[^]) e (2001).

- dagli abbonati) e per i fornitori di canali alle piattaforme pay, come Fox Channels (che integrano i ricavi pubblicitari alle fee ricevute dagli owner delle piattaforme, per poter veicolare in esclusiva i contenuti);
- b) *fonte esclusiva*: è tale per i player che perseguono il modello commerciale puro (come Mediaset).

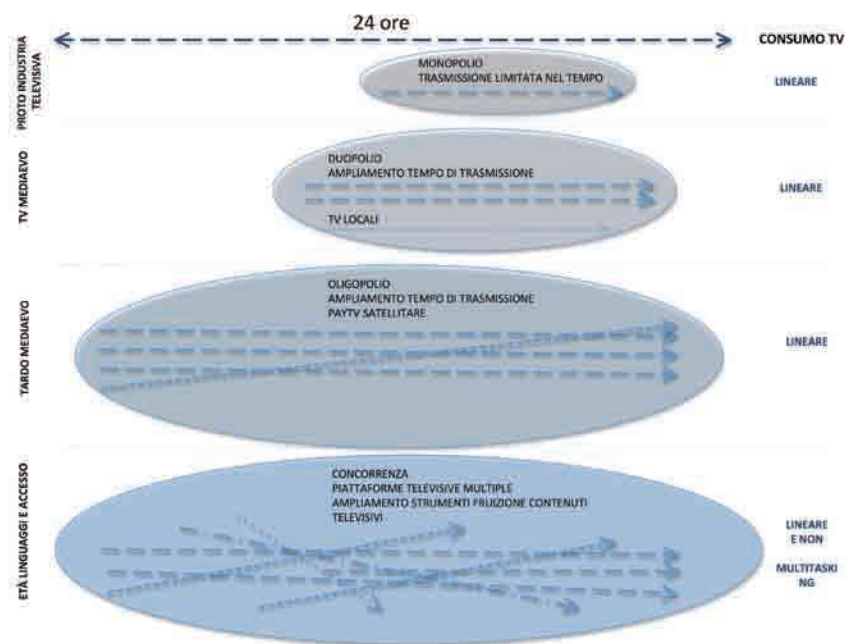


Figura 1 L'ampliamento dello spazio di scelta dell'audience e il TvBrand

Le condizioni del terreno sul quale si conduce questa lotta per l'audience, tuttavia, sono mutate radicalmente e profondamente: lo spazio di scelta disponibile agli spettatori, come mostrato in figura 1, si è andato costantemente dilatando in *numerosità* (più player), *ampiezza* (più piattaforme contemporanee) e *profondità* (il consumo televisivo avviene su più *device*, anche contemporaneamente). La scelta di consumo televisivo, da lineare e limitata che era, diviene discontinua, sovrapposta e ampia. E' questo, oggi, lo spazio di competizione nel quale il TvBrand prende la forma e il ruolo dei quali ci occupiamo in questo libro.

1.2.2 Fattori di passaggio

Il tempo ha prodotto dunque, in Italia, una crescita della complessità competitiva del settore. È cambiato tutto: lo schermo si è diversificato e differenziato, l'audience si è individualizzata, arricchita e maturata, i player sono aumentati e hanno cambiato i loro modelli di pensiero e azione; la tecnologia, trasversalmente, ha agitato e rimescola continuamente le carte in gioco. Guardiamo più televisione che nel passato, ma non solo sullo schermo del televisore, accettando l'idea che per vedere certe cose si debba pagare e riempiendoci la casa di *device* e il divano di telecomandi.

Con la lettura intertemporale dello scenario televisivo condotta nel precedente paragrafo, si sono dunque fissati i paletti per la comprensione del percorso, per la presa di consapevolezza dei passaggi di discontinuità mediante i quali lo scenario televisivo italiano ha modificato sé stesso nei propri sessant'anni di esistenza. È perciò ora utile fissare l'attenzione su un altro aspetto, diciamo, "trasversale" alla storia del settore: la lettura, da un altro angolo di osservazione, dei fattori cosiddetti *industry specific*²⁶ che, in combinato fra loro, hanno prodotto questo mutamento, e cioè:

- il progressivo venir meno delle barriere all'entrata nel settore;
- il modificarsi degli approcci al mercato dei player televisivi;
- il cambiamento delle relazioni di scambio con l'audience;
- l'evoluzione delle basi tecnologiche²⁷.

Pur nel rispetto delle ovvie e dovute differenze, si nota che i primi tre elementi sopra richiamati sono accomunati da un fatto: la sostanziale natura interna al settore (e al Paese). Il graduale, cauto, superamento dell'oligopolio televisivo italiano²⁸, infatti, ha trasformato un settore il cui tratto fondamentale era la *chiusura geografica*: i player interessati erano,

26 L'espressione definisce quei fenomeni che, in modo esclusivo o precipuo, caratterizzano le dinamiche di un settore.

27 Sostiene opportunamente in merito Andrea Fabiano: "Scrivere di digitale e televisione è un'operazione estremamente pericolosa: il rischio è di essere obsoleti o di poter essere smentiti pochi attimi dopo la pubblicazione", in: "Le piattaforme digitali", in Nardello C., Pratesi C.A., (2010) pag 259; cfr. Nicita et al. (2008) e Matteucci (2005).

28 Progressivamente smantellato dapprima dalle Tv locali, poi dalla nascita del network commerciale e dal satellite, infine coinvolgendo gli operatori via cavo e della rete. Cfr. Siliato (2007)

I CONSUMI CULTURALI DEGLI ITALIANI			
AMBITI DI CONSUMO	1993	2001	2008
Televisione	48.458 96,1%	48.043 94,7%	49.994 94,1%
Radio	31.874 63,2%	33.003 65,1%	32.709 61,6%
Quotidiani	31.564 62,6%	31.277 61,7%	31.424 59,2%
Libri	19.024 38,1%	20.494 40,4%	23.176 43,6%
Internet	-	14.019 27,6%	21.863 41,2%
Cinema	20.251 40,2%	24.570 48,4%	26.103 49,1%
Teatro	7.337 14,6%	9.316 18,4%	10.718 20,2%
Musei e Mostre	11.374 22,6%	13.997 27,6%	14.888 28,0%
Concerti (musica classica e non)	11.228 22,3%	14.646 28,9%	16.246 30,6%
Discoteche e balere	12.545 24,9%	13.960 27,5%	12.610 23,7%
Spettacoli sportivi	12.967 25,7%	14.164 27,9%	14.057 26,5%

Fonte: nostre elaborazioni da Istat, anni vari

Tabella 2 Consumi culturali degli italiani (confronto)

Persone che guardano la TV, che ascoltano la radio, che leggono quotidiani, che leggono libri, che sono andate a teatro, che sono andate al cinema, che hanno visitato musei e mostre, che sono andate a concerti di musica classica e opera, che sono andate a concerti di musica non classica, che vanno in discoteche e balere e che hanno visto spettacoli sportivi - anni 1993 – 2001 - 2008 _ popolazione di riferimento: 11 anni e più.

Tv – rilevata per età 3 anni e più: visione della tv tutti i giorni o qualche giorno nel corso della settimana

Radio – rilevata per età 3 anni e più: ascolto della radio tutti i giorni o qualche giorno nel corso della settimana

Quotidiani: rilevata dal 1993 al 1994 per età 11 anni e più; dal 1995 per età 6 anni e più; lettura di quotidiani almeno una volta a settimana

Libri: rilevata dal 1993 al 1994 per età 11 anni e più; dal 1995 per età 6 anni e più; lettura di almeno un libro per motivi non strettamente scolastici o professionali negli ultimi 12 mesi precedenti l'intervista

Teatro: rilevata per età 6 anni e più; assistere a spettacoli teatrali almeno una volta negli ultimi 12 mesi precedenti l'intervista

Cinema: rilevata per età 6 anni e più; andare al cinema almeno una volta negli ultimi 12 mesi precedenti l'intervista

Musei e Mostre: rilevata per età 6 anni e più; visite a musei o mostre almeno una volta nei 12 mesi precedenti l'intervista

Concerti: rilevata per età 6 anni e più; assistere a concerti di musica classica e non almeno una volta nei 12 mesi precedenti l'intervista

Discoteche e Balere: rilevata per età 6 anni e più; frequentazione di discoteche, balere, ecc. negli ultimi 12 mesi precedenti l'intervista

Spettacoli sportivi: rilevata per età 6 anni e più; assistere a spettacoli sportivi almeno una volta nei 12 mesi precedenti l'intervista

Internet: rilevata dal 2001 per età 6 anni e più; uso di internet almeno una volta negli ultimi 12 mesi precedenti l'intervista

sostanzialmente, tutti italiani²⁹; *normativa*: l'unica normativa di riferimento era quella nazionale³⁰; *tecnologica*: la base tecnologica della produzione ed erogazione televisiva era sostanzialmente *specificata, non trasversale, unica* -in altri termini, i contenuti video erano fruibili praticamente solo attraverso la tv; *culturale*: la dieta mediatica della popolazione non prevedeva nulla che potesse proporsi come sostituto orizzontale dello schermo televisivo, con pari efficacia e soddisfazione dell'audience (Tabella 2).

²⁹ È vero che, in particolare con l'ingresso di *TelePiù*, iniziano ad affacciarsi anche dei player stranieri; tuttavia il loro ruolo nella governance appare decisamente subalterno rispetto a quello dei soci italiani.

³⁰ Dalla legge Mammì, alla Gasparri, i riferimenti normativi di riferimento sono espressione della volontà del legislatore italiano. Si vedano in proposito: Donati (2008) e Mastroianni (2008), entrambi citati in bibliografia.

Il venir meno di questi caratteri di chiusura apre la porta alla quarta “Era” televisiva richiamata in Tabella 1, dove l’industry deve necessariamente re-interpretare sé stessa secondo un modello che non trova antecedenti, ma solo poche analogie storiche di riferimento. La prima, e più immediata, è la radio: seguirà, la televisione, quel modello che si è stracciato nell’etere? È forse presto per dirlo, ma vale la pena, comunque, di gettarci lo sguardo(Box 3).

La progressiva apertura del settore alla concorrenza ha avuto, tra gli altri, anche un importante effetto culturale –nel senso della cultura d’impresa: modificare il modo con il quale i player leggono la loro domanda finale, cioè l’audience. Guardare alla domanda in modo diverso ha cambiato la concezione stessa delle offerte televisive, del modo di presentarle e, più in generale, del modello economico sul quale far poggiare l’intera impalcatura del business. L’effetto è stato (ed è tuttora, poiché è un iter ancora ben lungi dall’essersi chiuso) notevole, andando a modificare, nella forma e nella sostanza, il modo stesso di approcciare il mercato (figura 2).

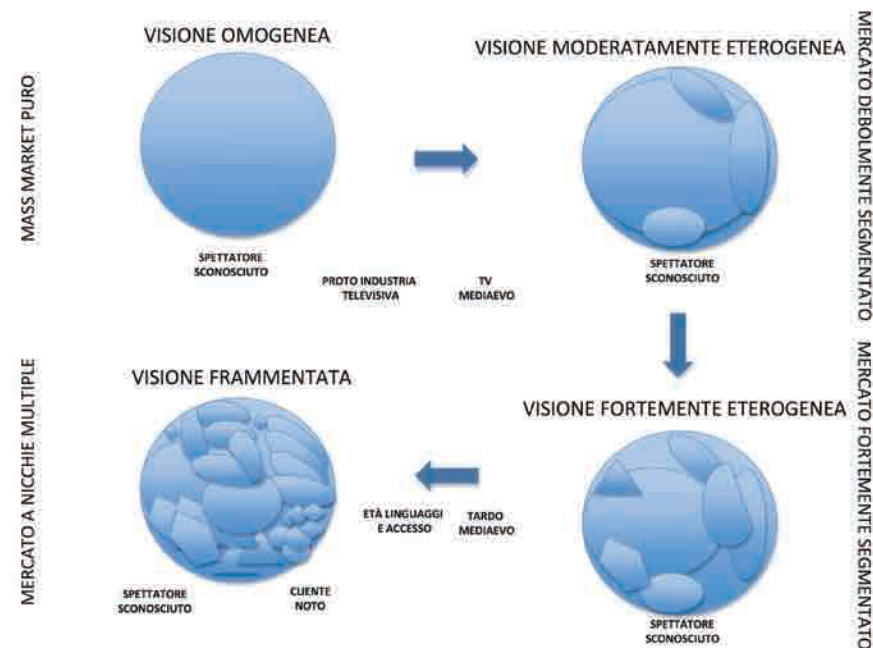


Figura 2 L’audience televisiva: dal mass market puro alla nicchia multipla

Impariamo dalla radio: RDS

Radio Dimensione Suono è uno dei principali player radiofonici italiani: contende infatti la leadership di ascolti a DeeJay e RTL 102.5, con circa cinque milioni di ascoltatori quotidiani. Nata nel 1978, quando le radio libere erano stazioni poco più che artigianali, è oggi una delle radio storiche del panorama nazionale.

Il mercato radiofonico è un interessante benchmark cui gli operatori televisivi possono guardare per trarre spunti, esperienza e idee, in quanto condivide molti dei medesimi temi problematici della televisione e cioè: (i) la produzione di contenuti soft per un hardware multifunzionale (gli apparecchi di oggi fondono radio, lettore mp3 e cd); (ii) un’audience da conquistare sia orizzontalmente (rispetto ad altri media) che verticalmente (fra i vari player), (iii) degli investitori pubblicitari da attrarre, in concorrenza anch’essa orizzontale e verticale.

RDS ha un revenue model basato al cento per cento sugli introiti pubblicitari. Fino a tempi recenti, l’emittente considerava sé stessa una mono-medium company e di conseguenza offriva sul mercato pubblicitario “soltanto” degli spazi radiofonici. Lo sviluppo del digitale ha suggerito di modificare questo approccio, come spiega Nicola Arcieri, New Media Manager di RDS:

“Oggi RDS è il brand di una multi-media company: la radio è, ovviamente, al centro, ma si integra in un tutt’uno di esperienza di ascolto con il website, le applicazioni smartphone e tablet, un canale video, le fan page dei principali social network e gli eventi musicali nel proprio auditorium multimediale.

Il nostro sito è al centro di un sistema: con 100.000 visitatori unici al giorno, 500.000 pagine visitate e un tempo di permanenza medio di 7 minuti possiamo considerarlo come il vero protagonista dell’esperienza di ascolto RDS.

Quello che perciò offriamo ai nostri investitori pubblicitari è un multi-media integrato capace, grazie all’attrazione del brand RDS e alla fedeltà dei suoi ascoltatori, di parlare in molti modi diversi”.

L’evoluzione in corso, in sostanza, pone il player radiofonico dotato di un forte brand e di un’audience ad esso fidelizzata, nelle condizioni di presentarsi sul mercato della raccolta pubblicitaria con un’offering innovativa: offrire un sistema di touch point della propria audience a brand unico.

Appoggiandoci alla figura 2, per maggiore chiarezza espositiva, possiamo vedere che gli approcci che si sono avvicinati sul mercato italiano sono fondamentalmente tre:

il *mass market puro*: siamo in tempi di Proto Industria Televisiva. Il monopolista attua logiche di modesta differenziazione dell'offerta basandosi su criteri esclusivamente endogeni, ovvero legati a proprie problematiche interne di equilibrio e funzionamento (problemi politici, scelte culturali, ecc...). Il pubblico viene letto e interpretato dai decision maker aziendali come un "utente" sostanzialmente omogeneo, passivo, sconosciuto come individuo ed etero diretto: solo le grandi soggettività collettive (come la Chiesa, i Partiti Politici, eccetera) sono prese in considerazione, appiattendolo sulle loro istanze, mediante efficaci stereotipi, le soggettività individuali;

la *macro-differenziazione* in segmenti (lato destro di figura 2): siamo in tempi di MediaEvo. L'ingresso della televisione commerciale induce ad adottare progressivamente una visione maggiormente frammentata dell'audience, sebbene resti ancora limitata a macrovariabili generali (bambine, massaie, ecc...). Permangono, perlomeno inizialmente, le logiche del mass market, con idee di segmentazione che vanno però facendosi sempre più decise negli anni. La significatività dei segmenti di audience è, ovviamente, improntata a criteri di ottimizzazione "pubblicitaria" del palinsesto, ossia a creare un'offerta di spazi appetibile per gli investitori pubblicitari;

la configurazione mista, con *nicchie multiple* (lato sinistro in basso): è quella che sta, lentamente, realizzandosi oggi, con un bouquet di oltre cento canali disponibili alla visione. Pur mantenendo desta l'attenzione su una certa massa di audience, sempre esistente, i player prendono atto che essa è mobile, che si aggrega e disaggrega, nel corso del tempo di fruizione, secondo due direttrici: (i) *verticale*, cioè seguendo interessi tematici (ad esempio, la storia), fattori demografici (ad esempio, il sesso) e comportamenti (ad esempio, lo sport)³¹; (ii) *orizzontale*, prendendo in

31 La risposta dei player è, in questo ambito, la ricerca sempre più frequente di nicchie d'audience, dotate di valore commerciale per gli investitori, e caratterizzate: per interessi (proseguendo l'esempio sopra, History Channel), demograficamente (ad esempio, La5) e comportamenti (come Rai Sport)

considerazione gli altri strumenti *screen-based* di uso del tempo libero e i rapporti di sostituzione e integrazione (multimedialità e *multitasking*) fra questi e lo schermo televisivo. La novità è che, in entrambe le chiavi di lettura, la frammentazione delle schede di domanda del pubblico –cioè una variabile esterna all'impresa- diviene necessariamente uno dei punti chiave di riferimento delle scelte d'offerta dei player. In altri termini, si è compiuto il passaggio di ribaltamento delle logiche di offerta: dalla auto-referenzialità descritta al punto I alla centralità dell'audience.

A chiudere il tema, diciamo che l'industria televisiva è, nella sostanza, un campo di attività economica nel quale l'offerta gioca ancora oggi un ruolo sostanzialmente guida nell'interazione con la propria domanda, sebbene in modalità molto meno autoreferenziali che nel passato³². Lo scambio complesso, e tendenzialmente continuativo, coi propri "consumatori", infatti, presuppone oggi una notevole sensibilità culturale e metodologica, un know-how specifico, capace di dialogare con la pluralità di contesto della fruizione dei contenuti televisivi. Il risultato di tutto ciò è una varietà d'offerta che è specchio, sempre più fedele, delle molteplici soggettività individuali³³ della società attuale.

Veniamo ora al cambiamento delle relazioni di scambio con l'audience -terzo dei fattori rilevanti segnalati a inizio paragrafo.

Ogni atto di scambio, come noto, prevede un duplice passaggio: chi offre, mette a disposizione la proprietà e/o il possesso di un *quid*, detto prodotto, dietro la corresponsione, libera e volontaria, di una contropartita da parte del soggetto di domanda. La suddetta contropartita prende usualmente la forma di un prezzo il quale, perciò, rappresenta al contempo: (i) dal punto di vista della domanda, la misura di sacrificio accettabile per entrare in possesso/proprietà del prodotto; (ii) da quello dell'offerta, la misura di ritorno (remunerativo) della propria attività.

Ciò posto, è interessante osservare in quale modo, nel corso del tempo, la domanda di prodotti televisivi abbia modificato la propria percezione di questo prezzo. Il *come* sia avvenuto questo passaggio, è connesso al mutamento degli approcci di offerta portati, di volta in volta, dai nuovi player. Proviamo a rappresentare tutto ciò con la figura 3 che riprende, adattandolo, lo schema di flusso già visto in figura 2. Anche in questo caso possiamo identificare alcuni significativi passaggi di stato:

32 Cfr. Cozzi e Ferrero (1996), pagg. 40 e seguenti.

33 Cfr. Seguela (2010).

tassa indifferenziata (lato sinistro/alto di figura 3): siamo in tempi di Proto Industria Televisiva. L'adozione della tariffa fissa per l'uso del servizio monopolista (canone RAI) imposta il rapporto economico di scambio in chiave di diritto pubblico, sfilandola, nei fatti, dal contesto dello scambio *win-win*, tipico dei mercati di consumo. La rappresentazione cognitiva ed emotiva del prezzo che il consumatore si forma è, così, quella del *canone-tassa* e non quella del *prezzo-scelta*. Prova ne è il fatto che si parla di "evasione" del canone Rai (termine proprio del linguaggio fiscale) e non, come sarebbe corretto in tema di prezzo, di "mancata corresponsione del prezzo dovuto";

male necessario (e minore) (lato destro di figura 3): siamo in tempi di MediaEvo. La televisione commerciale imposta esplicitamente il rapporto di scambio con la propria audience sull'equazione fra contenuti *free-to-air-access* e disponibilità ad esporsi ai messaggi commerciali durante la loro fruizione. Siamo ancora distanti da una rappresentazione del prezzo anche lontanamente assimilabile a quella vigente nella gran parte dei mercati di consumo: la pubblicità è vista come un male necessario, da accettare in cambio della gratuità (percepita) dell'accesso al servizio;

disponibilità a pagare (lato sinistro/basso di figura 3): dal Tardo MediaEvo a oggi. La cosiddetta *willingness to pay* fa il proprio ingresso con la televisione satellitare che, per proprie ragioni di funzionamento, modifica radicalmente l'equazione di scambio, impostandola in chiave apparentemente³⁴ omogenea a quella degli altri mercati di consumo. Il consumatore accetta l'idea di dover pagare un prezzo per usufruire di contenuti *premium*, ovvero dotati di maggior valore percepito, rispetto a quelli *free*. Non va trascurato il fatto che, proprio su questo terreno, l'audience attua la sua grande trasformazione qualitativa: da spettatori sconosciuti si diviene clienti noti, con riferimenti precisi di contatto (telefono, mail, ecc...), potenziali target per azioni di *customer relationship management*³⁵.

L'evolversi dei termini economici dello scambio di valore tra domanda e offerta è evidentemente legato al modificarsi degli approcci di mercato

delle imprese, ma non solo: essendo, infatti, il prezzo, lo strumento principe di recupero degli investimenti e di remunerazione dei fattori, il tema chiama pesantemente in causa quello dei *business model* delle imprese televisive³⁶.

Last but not least –come al solito si dice in questi casi- la tecnologia. Il fattore tecnologico è naturalmente centrale nell'evoluzione storica del mezzo televisivo richiamata in tabella 1: volendo ricorrere a facili analogie, è, al contempo, la struttura ossea e il sistema cardiovascolare dell'intero organismo³⁷. In quanto tale, muta e cresce con il passare del tempo.

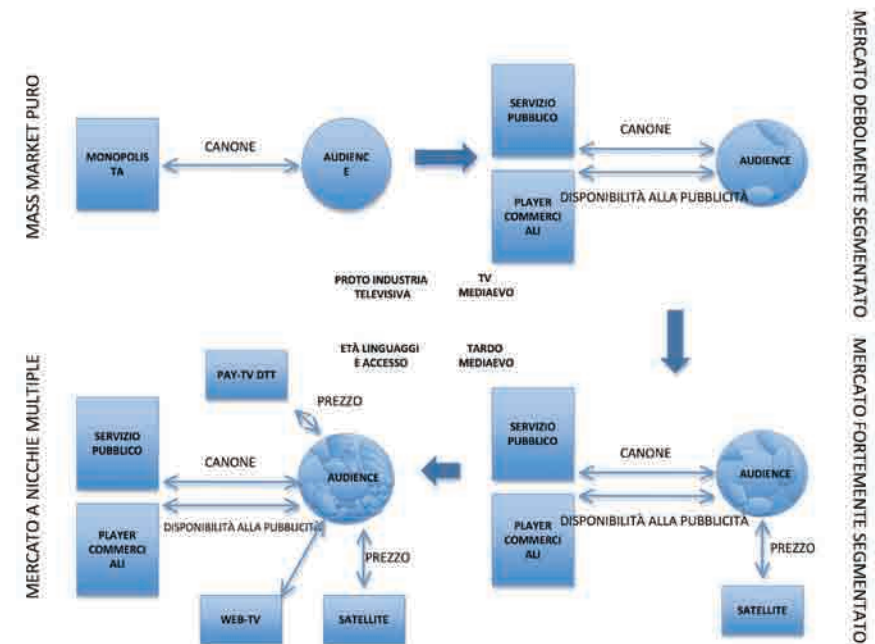


Figura 3 Il cambiamento di personalità del prezzo

36 Torneremo sul tema, importantissimo, nell'Appendice del capitolo 2.

37 Cherubini fotografa esattamente la situazione in esame: "la tecnologia è il fattore che scardina la stabilità delle situazioni esistenti e apre nuovi spazi concorrenziali rispetto ai quali i vecchi players devono attivarsi, in fase sia difensiva che espansiva, per cercare di mantenersi una leadership che non è più scontata ma deve essere costantemente riconquistata" tratto da: Cherubini S., (2007), pagina 2.

Cosa dicono i protagonisti

“Il fenomeno è la convergenza, negli schemi di scelta e negli stili di vita delle persone, di due gruppi di cose: web e mobile da un lato, mezzi tradizionali –radio e televisione su tutti- dall’altro.

Parlare a questo potenziale acquirente, per chi finora è stato abituato a farlo in modo (relativamente) semplice, con logiche d’investimento lineari sui mezzi, significa: trovare forme nuove (il product placement, ne è l’esempio più rilevante); farlo con toni enjoyable (intraducibile espressione che richiama un contesto di comunicazione gradevole) e in modo involving (ovvero trovando il giusto contesto spazio-temporale per farlo)”.

Graziano Ferrari, Responsabile Marketing e Programmazione Pubblicitaria, La7
www.marketingtube.it

Anche in questo caso, per amor di sintesi e chiarezza, è opportuno isolare alcuni fondamentali passaggi di stato che hanno assecondato il cambiamento della televisione italiana dal punto di vista della tecnologia. Lo facciamo, al solito, appoggiandoci su una figura che fissa visivamente i termini del discorso, in linea con quanto qui esposto (figura 4). La chiave di lettura che adottiamo è quella di mettere in evidenza il ruolo abilitante della tecnologia sullo sviluppo di una reale concorrenza tra player differenti:

tecnologia mono-screen chiusa e monodirezionale (lato alto di figura 4): dalla Proto Industria Televisiva al Primo MediaEvo. Il sistema analogico -che fu scelto in Italia per trasmettere il contenuto allo schermo televisivo e rimasto per quasi cinquant’anni unico standard possibile- consentiva il mantenimento di un sistema competitivo sostanzialmente chiuso. Le sue limitate possibilità fisiche di trasmissione, infatti, ponevano una barriera tecnologica insormontabile alla moltiplicazione quantitativa dell’offerta;

tecnologia mono-screen aperta (lato destro/basso di figura 4): siamo nel Tardo Media Evo. Fermo restando lo schermo televisivo quale terminale unico abilitato a ricevere le trasmissioni televisive, la digitalizzazione fa compiere un passo in avanti al sistema, abbattendo le barriere d’entrata per nuovi player che, infatti, organizzano portafogli d’offerta su piattaforme differenti: satellite (Telepiù e Stream, poi Sky), cavo (Fastweb), Internet (Alice);

tecnologia multi-screen (lato sinistro/basso di figura 4): è storia dei giorni nostri la moltiplicazione degli schermi utilizzati per fruire di contenuti televisivi: la generazione giovane degli *screen-ager*, per esempio, divide le proprie abitudini fra schermo telefonico, del portatile e della televisione, spesso utilizzati in visione contemporanea. Questa letterale “esplosione” di possibilità e occasioni di fruizione, offerta dalla moltiplicazione dei *device* dedicati (anche grazie alla convergenza tecnologica e all’integrazione)³⁸, è la base *hardware* di rilevanza del TvBranding, in quanto, rendendo il paesaggio competitivo affollato, rende necessario ai player dotarsi di strumenti per farsi notare, apprezzare e desiderare, oltretutto il spazi visivi diversificati. Cosa meglio di un brand?

38 Sul tema è interessante un recente lavoro a cura di Grasso e Scaglioni (2010), citato in bibliografia. Si vedano anche Bertoni e Dionoro (2010) e Guerici (2007).

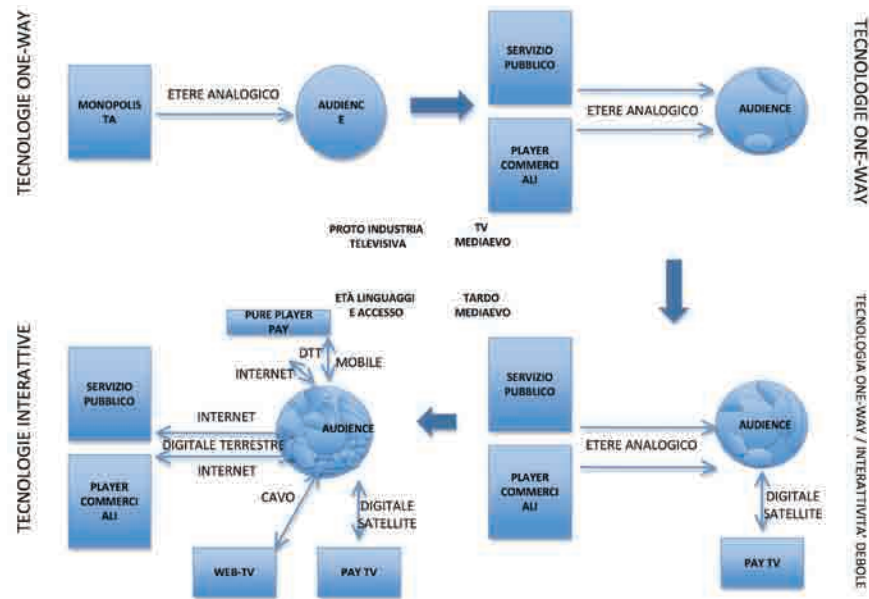


Figura 4 Il cambiamento nelle tecnologie

Và detto, in conclusione, che nulla di tutto ciò è letteralmente “nuovo”. Sulla tecnologia, le sue evoluzioni e applicazioni prossime venture al mondo televisivo, s’incentrano infatti, da anni, le attenzioni e le aspettative di tutti, pubblicitari in primis. La loro preoccupazione professionale è e deve essere quella di intercettare le linee evolutive future, per sfruttarne le potenzialità e adattare il loro mestiere agli strumenti di contatto con i consumatori (i cosiddetti *consumer touch point*) che il futuro promette. È così oggi, ma era così anche già “soltanto” dieci anni fa (Box 5).

1.3 Le discontinuità intorno allo schermo

La dinamica e l’entità delle variabili *industry-specific* appena viste sono tali da non consentire più ai player di considerare i loro modelli di business come dati e invariati. Oggi come non mai, infatti, le spinte endogene al pieno rinnovamento delle formule imprenditoriali e di mercato, delle culture aziendali e connesse vision strategiche, sembrano essere pressanti e potenti.

Transactional TV

Era il lontano 1999 quando su Advertising Age, la più prestigiosa rivista mondiale di pubblicità, appariva un editoriale che sentenziava così.

“La mia previsione per il futuro è che il prossimo evento dirompente sarà la trasformazione della passiva televisione in uno strumento attivo a supporto delle transazioni commerciali (interactive transactional television).

I consumatori non vogliono aver bisogno di un personal computer per connettersi ad Internet e fare i loro acquisti: saranno presto nelle condizioni di entrare nella rete attraverso il loro televisore di casa. Ciò che rende tutto ciò possibile è la tecnologia della banda larga (broadband technology). La magia di questa tecnologia è che consente di trasmettere video ad alta risoluzione e interattivi su qualsiasi schermo.

Ecco come funzionerà: il consumatore/trice è a casa, seduto a godersi il proprio programma televisivo preferito, quando a un certo punto gli compare uno spot pubblicitario. Se lo spot è ingaggiante, o se il nostro consumatore/trice è più semplicemente interessato al prodotto (o al brand), questi non dovrà fare altro che spingere un tasto sul telecomando perché lo schermo lo conduca direttamente al website dell’inserzionista. Di qui, gli esiti possibili della visita virtuale sono tanti, e-commerce incluso”.

Il 1999 è distante da oggi di quasi un’era geologica, ma già i pubblicitari nordamericani guardavano con attenzione alle promesse dello sviluppo delle tecnologie digitali.

Ma non sono soltanto i cambiamenti *dentro* lo schermo a contare. Lo schermo televisivo è, infatti, calato in un contesto, in uno spazio ideale foriero di continui cambiamenti e spinte evolutive, che vanno ad interessare da vicino tutte le attività umane, imprenditoriali e non. Ogni settore è oggi, in altri termini, soggetto a subire l'influenza di accadimenti e fenomeni che nascono al di fuori delle sue proprie dinamiche interne: si tratta di un poderoso flusso di cambiamento sociale, mentale ed economico che è riconducibile, a nostro parere, a quel macro-fenomeno che è la nuova globalizzazione post-Guerra Fredda. Il settore televisivo non costituisce ovviamente eccezione a quanto sopra ed è totalmente esposto, anch'esso, agli accadimenti esogeni: molte delle forze che spingono e sostengono il cambiamento dell'industry fin qui descritto, infatti, nascono in contesti parzialmente o completamente estranei ad essa ma, ciononostante, non mancano di esercitarvi degli importanti effetti. Vanno quindi intercettati, conosciuti e compresi.



Figura 5 Industry televisiva e fenomeni esogeni

Spostando la nostra attenzione verso questo spazio allargato di analisi, ci rendiamo conto che le dinamiche *industry-specific* prima descritte devono il loro verificarsi all'accadere di fenomeni di ordine superiore, legati all'evoluzione dei mercati in tempi di (neo)globalizzazione -che genera

delle dinamiche esogene non controllabili ma potenti. Le dinamiche del settore televisivo, poi, s'intrecciano con il cambiamento in atto nel panorama dei media.

1.3.1 La maturità dei mercati

Ci limitiamo, per sinteticità, solo a un cenno a questo macrofenomeno, legato all'enorme cambiamento del contesto socioeconomico degli ultimi anni (con una particolare accelerazione dalla seconda metà degli anni Ottanta ad oggi). In poche parole, la gran parte dei mercati consumer ha raggiunto rapidamente quei connotati che, in letteratura economica, sono definiti "di piena maturità": moltiplicazione dei player, accentuazione della competizione sul versante della distribuzione, dei prezzi e delle promesse di valore dei prodotti, accrescersi delle capacità di discernimento del consumatore, erraticità della domanda e via dicendo, sono tutti segni del cambiamento in questione³⁹.

La tabella 3, che richiama sinotticamente i tratti principali della maturità dei mercati consumer in generale, sarà un utile guida al lettore perché riconosca nella televisione di oggi i segnali di una maturazione, in altri campi già evidentissimi.

1.3.2 La commodity-izzazione dei prodotti

Al di là di questo cambiamento esogeno, di tipo macro, un altro fenomeno, più "fringe" rispetto al precedente, di percezione forse meno immediata, ma di effetti ugualmente formidabili sui mercati, merita menzione: ci riferiamo alla cosiddetta *commodity-izzazione*. Molte categorie di prodotti, in special modo quelle maggiormente interessate dall'interscambio internazionale e da un'elevata intensità di presenza dei global brand⁴⁰, sono infatti investite oggi dall'ondata della *banalizzazione della percezione di valore*, indotta dalla proliferazione di offerte e dal moltiplicarsi di quelle di primo prezzo (tabella 4).

³⁹ Anche il corpo normativo di riferimento ha seguito questo progresso, in una dinamica nella quale, oltretutto, il piano nazionale e sovranazionale di riferimento s'intersecano costantemente.

⁴⁰ I global brand sono marche che, essendo rivolte al mercato globale, adottano la logica della massima standardizzazione possibile. Cfr. Kapferer (2005).

EVOLUZIONE DEI MERCATI E DINAMICA DELLA COMPETIZIONE	
Il fatto	La conseguenza
È aumentata enormemente la concentrazione della distribuzione	I canali distributivi sono nelle mani di sempre meno distributori dotati di sempre più potere
Il numero di concorrenti si è ridotto, ma il numero di marche è aumentato notevolmente	Le multinazionali e i grandi gruppi hanno acquistato sempre più potere
Il ciclo di vita dei prodotti si è drasticamente ridotto	Lanciare nuove marche costa sempre meno e il loro lancio si sta intensificando
È più conveniente sostituire che riparare	Intensificazione del lancio di nuovi prodotti
La tecnologia digitale ha provocato rivoluzione in molti mercati	Favorisce lo sviluppo e accelera il ritmo di innovazione di prodotti e marche
Il numero di marchi di fabbrica e brevetti sta aumentando	Incremento della competitività interna ai mercati esistenti
Il numero di varietà di un determinato prodotto è aumentato vertiginosamente	Aumento esponenziale delle possibilità di scelta per i consumatori. Saturazione varietale delle categorie
I mercati sono iperframmentati	Frammentazione in nicchie
La saturazione pubblicitaria sta raggiungendo il suo livello più alto	È necessario utilizzare più media integrati
È sempre più difficile conquistare uno spazio nella mente dei consumatori	Maggior selettività verso gli stimoli, si premia l'originalità

Fonte: ns elaborazione da Kotler e Trias de Bes F. (2009), pagg. 1-11.

Tabella 3 Evoluzione dei mercati e dinamica della competizione

LA COMMODITY	
Caratteristica	Area di pertinenza
"Prodotto acquistato per i propri contenuti essenziali –percepiti uniformi fra le varie marche- e non per un particolare valore aggiunto –funzionale o simbolico che sia".	
Banalizzazione del prodotto	Produzione
Dotazione di attributi funzionali low level	Produzione
Depauperamento del brand nei suoi valori di scambio simbolici	Marketing
Price point deboli e soggetti a ribasso promozionale	Vendite
Trattamento convenienze nei punti vendita	Vendite

Fonte: ns elaborazione

Tabella 4 La commodity

Le cause di questo fenomeno hanno natura in larga misura strutturale e non è questa la sede per affrontarle⁴¹. Tuttavia, se il fenomeno è chiaro nelle sue determinanti e manifestazioni, altrettanto non può dirsi in merito alle strategie di risposta delle imprese, chiamate a ricercare formule di redditività nuove rispetto al passato, innovando quindi non solo nei prodotti, ma nel modo stesso di concepire e offrire valore⁴². In altri termini, la sfida posta dalla commodity-zzazione è la seguente: se il prodotto diviene, nel percepito comune, banale e perciò poco apprezzato, come fare a frenare la caduta di prezzo? Come far accettare delle offerte più costose?

Si tratta di una sfida ovviamente non semplice e resa ancor più complicata dal fatto che gli spazi di azione effettivamente perseguibili possono essere limitati da vincoli interni al modello di business.

Quello televisivo può essere considerato fra i settori economici che hanno già affrontato in maniera decisa la sfida della *commodity-zzazione*, ristrutturando il proprio panorama d'offerta, sulla base di una decisa dif-

41 Cfr. Mattiacci e Ceccotti (2008).

42 Sul tema della value innovation, si rimanda a Kim e Mauborgne (2005).

ferenziazione delle formule di valore. La scelta di strutturazione dell'offerta che molti player adottano, si stratificano infatti su due livelli:

basic, formula d'offerta coincidente con la tradizionale, free-to-air, e caratterizzata da una conformazione elementare di valore, coincidente con il core benefit del prodotto;

premium, l'offerta innovativa di un contenuto che va dotato di elementi di pregio, ad elevato investimento per punto di share, da funzionare secondo logiche di mercato del tutto dissimili dalla prima.

Per rispondere alla commodity-izzazione (per paradosso, da loro stesse creata moltiplicando l'offerta a dismisura) le imprese televisive sono spinte perciò a impegnare rilevanti risorse, creative, manageriali e finanziarie. Devono, infatti, innalzare il livello degli attributi di prestazione dei loro prodotti in chiave *premium* e sono contemporaneamente costrette a presidiare anche il segmento *basic*, per attrarre comunque gli investimenti pubblicitari che muovono il settore e sono interessati ai grandi numeri di audience che, ad oggi, solo il mainstream sa ancora generare.

Possiamo così trovarci, da un lato, un player come Mediaset, che stratifica la propria offerta complessiva su due distinte formule di valore: (i) *premium*, operando in logica di pay-tv e innalzando il livello di promessa di valore mediante l'offerta di contenuti pregiati e una moderata presenza d'inserzioni pubblicitarie; (ii) *value*, mantenendo la logica commerciale pura e strutturando la promessa di valore su programmi *blockbuster* e *mainstream* rivolti al pubblico di massa, all'interno di un contesto d'offerta mediamente meno pregiato dell'altro. Completamente diversa la condotta Rai che, evidentemente inibita (ad oggi) dalla propria natura pubblica dall'adire le vie della pay-tv, persegue una strategia di risposta alla commodity-izzazione basata: (i) sulla moltiplicazione dei canali free, estendendosi a territori di nicchia tipici della pay, come ad esempio il canale all-news o quello di storia; (ii) sull'estensione di piattaforma, creando la propria catch-up tv (Rai Replay) su Internet.

Ancora differente, ma più semplice, la condotta di mercato di Sky, che sostanzialmente focalizza la propria attività sul solo segmento *premium*, togliendosi così esplicitamente dal rischio di commodity-izzazione. Non ci sembra, infatti, perlomeno ad oggi, che l'operazione "Cielo" sul DTT abbia caratteristiche tali da poter modificare significativamente la logica complessiva d'offerta del player multinazionale.

1.3.3 La nuova domanda

Maturazione dei mercati e commodity-izzazione dei prodotti si sono andati sviluppando –perlomeno nei paesi cosiddetti “avanzati”- a fronte di una domanda finale che manifestava crescente interesse e desiderio per beni e servizi in grado di fornire delle prestazioni più ampie, personalizzate ed estese a quel vivere edonistico, tipico delle popolazioni ricche. Nel particolare caso che qui ci interessa, abbiamo una popolazione, quella italiana, che negli anni ha cambiato di forma in maniera letteralmente impressionante (cfr. tabella 5), manifestando anche un mutamento comportamentale poderoso, col quale tutti i player – televisivi, ma non solo- sono chiamati a confrontarsi. Esigenze, atteggiamenti, desideri, gusti, interessi, abitudini, eccetera, infatti, cambiano sempre di pari passo al cambiare della struttura socio demografica della popolazione.

Proviamo a pensare, per un momento, a quelli nati fra il 1930 e il 1940. Per alcuni di noi sono i genitori, per altri i nonni. Immaginiamo il mondo nel quale hanno mosso i primi passi di vita, un mondo privo di “quisquillie”, quali: televisione, fax, computer, telefoni cellulari, jet di linea, apparecchiature medicali diagnostiche, radio portatili, fotocopiatrici, apparecchi stereofonici e tanto altro ancora. Nell'arco di una sola vita biologica, la loro, questi individui hanno assistito a dei cambiamenti economici, sociali, politici e tecnologici che non è esagerato definire “epocali”: hanno conseguentemente reagito, adattandosi e maturando dei propri personali comportamenti di risposta –alle volte di accettazione, altre di rifiuto⁴³.

Per quanto più prossimo agli interessi di questo libro, poi, questi individui, durante la loro vita, hanno visto letteralmente “esplodere” la presenza della pubblicità nella loro quotidianità: il messaggio commerciale è diventato in pochi anni un elemento di costante presenza -per la strada, sui mezzi pubblici, in tv, alla radio, sul quotidiano e sulle riviste, fino addirittura in certi uffici pubblici e luoghi di culto! Non sono nati, si badi, in un mondo che era già così; stanno vivendo un mondo che è diventato, in relativamente pochi anni, così.

In modo simile tutti noi stiamo iniziando a sperimentare –anche da protagonisti attivi, con il web 2.0- l'avvento di un nuovo sistema integrato di comunicazione, che inizia a cambiare qualitativamente il nostro rapporto con la realtà esterna –e non solo (ma anche) relativamente ai suoi

43 Cfr. Prensky (2001).

COME SONO CAMBIATI GLI ITALIANI			
MISURE DEMOGRAFICHE	1931*	1981*	2010**
Popolazione totale	41.043.000	56.557.000	60.340.328
Quota immigrati	137.797 0.33% della pop.	210.937 0.37% della pop.	4.235.059 0.7% della pop.
Principale paese di provenienza	Germania	Francia	Africa Settentrionale
Aspettativa di vita			
M	53,8 anni	71,1 anni	78,9 anni
F	56 anni	77,8 anni	84,1 anni
Età mediana	25,7	33,4	-
Persone sopra i 65 anni	2.129.000 5.18% della pop.	4.801.000 8.48% della pop.	12.206.470 20.2 % della pop.
Quota femminile della forza lavoro	-	7.594.000	10.180.000
Nuclei monopersona (single)	9.429.583 22.97% della pop.	3.323.456 5.87% della pop.	16.895.292 28.1% della pop. (media 2008-2009)
Numero medio di persone per nucleo familiare	4,2	3,01	2,41

*Dati censuari
** Dati intercensuari
Fonte: nostre elaborazioni da Censimento Istat, anni vari

Tabella 5 Come è cambiata l'Italia

aspetti commerciali: internet, telefoni e palmari mobili, tavolette elettroniche di lettura, televisori connessi alla rete, applicativi mobile, codici digitali d'interfaccia, e così via. Non siamo nati in un mondo che era già così: lo

sta diventando adesso e, come è accaduto ai nati fra gli anni '30 e '40, anche noi siamo chiamati a fare i conti con un globo in rapido rinnovamento.



Figura 6 Convergenza e divergenza⁴⁴

La digitalizzazione, in tutto ciò, ha fatto la parte del leone, non è esagerato dirlo. Contaminando un gran numero di prodotti preesistenti, oltre che creandone dei nuovi prima inesistenti, essa ha creato le condizioni perché emergessero due tendenze-fenomeno straordinarie: la convergenza e la divergenza⁴⁵ (figura 6). Per una seconda volta nella storia contemporanea dell'umanità, in sostanza, e in un pugno di pochi lustri, la ricerca tecnologica trova sbocchi produttivi di grande forza: oggetti

44 La figura 8 riporta uno schema grafico riassuntivo della convergenze e della divergenza molto efficace e che circola da tempo sulla rete. L'autore non è riuscito a risalire alla fonte originaria cui si deve la paternità della figura, ormai celeberrima fra gli addetti ai lavori.

45 Cfr. Wind, Mahajan (2002) e Valdani, Ancarani, Castaldo (2001).

in grado di intervenire sui nostri comportamenti quotidiani, appendici esterne del nostro relazionarci con il mondo esterno, finestre aperte a un contatto reticolare permanente e continuo con altri soggetti –siano essi amici, amici di amici, perfetti sconosciuti inseriti in comunità d’interesse, organizzazioni commerciali e non⁴⁶.

Quali effetti tutto ciò sta sortendo su di noi –che poi, in definitiva, rappresentiamo *anche* l’audience televisiva? È proprio sulla domanda finale e sulle sue evoluzioni qualitative che dunque occorre focalizzare l’attenzione.

Il pieno apprezzamento del rilevante ruolo del brand televisivo, infatti, può aversi soltanto laddove si considerino le fondamentali tendenze evolutive che sembrano caratterizzare il consumatore di oggi anche a prescindere dal contesto televisivo in senso stretto –che comunque non è estraneo al modo e alla velocità di generazione di questi cambiamenti. Procediamo, allora, secondo uno schema descrittivo “ad imbuto”, partendo –attraverso alcune parole chiave di comodo- dal segnalare alcuni elementi di ordine generale, per poi scendere in “dettaglio” e cioè: cosa sembra che “l’essere digitale” –per dirla alla Nicholas Negroponte- stia cambiando nei nostri comportamenti e modi di essere. Anche in questo, caso ci limiteremo a fare un rapido excursus sui principali macrofenomeni che altrimenti, se approfonditi quanto meritano, ci porterebbero troppo lontani dal seminato.

Erraticità. L’erraticità del consumatore è la faccia nascosta della proliferazione di alternative –sia sul piano dei prodotti che dei brand- che gli ultimi due lustri hanno manifestato in pressoché tutti i mercati consumer⁴⁷. La varietà di scelta che questi va sperimentando giornalmente indebolisce, per pura legge della probabilità, la capacità dei singoli brand di contenere il *brand switching* e la ricerca dell’alternativa migliore: questo vale nei beni di largo consumo, per esempio, come in televisione.

46 La realtà sta indebolendo i confini tradizionali tra i vari media e, di conseguenza, sta cambiando i comportamenti mediatici degli individui. La televisione e la radio sono contaminate dal World Wide Web: diverranno veramente piattaforme interattive, personalizzate e user-generated? Internet, a propria volta, si “mobilizza” attraverso la rete dati cellulari: saremo tutti veramente sempre e ovunque connessi? Sono alcuni dei principali quesiti che tutti si pongono oggi guardando a cosa sta avvenendo.

47 Interessante la visione globale degli effetti della proliferazione delle offerte offerta dai lavori di Court, French e Riiber Knudsen (2007 e 2006).

Cos’è la convergenza?

La parola convergenza è da qualche anno al centro delle riflessioni di studiosi di tutto il mondo, perché copre una serie di fenomeni che hanno spinto a ripensare alcune delle fondamentali categorie concettuali del management e del marketing. Vediamo, semplificando, di cosa si tratta.

La convergenza ha, innanzitutto, una matrice tecnologica, che unifica funzioni d’uso (la navigazione su Internet, prima appannaggio dei soli computer, oggi è possibile anche su smartphone e altri dispositivi mobili, nonché sul televisore) e prodotti (un telefonino integra lettore musicale, fotocamera, ecc...) prima distinti, in un unicum appunto convergente. Recita il sito Sony:

“Grazie ai Sony Internet TV, accedi a migliaia di contenuti video disponibili sul web in maniera semplice e immediata. Utilizzando il menù Cross Media Bar del tuo televisore, puoi navigare tra migliaia di video semplicemente utilizzando il telecomando. Alcuni esempi? Eurosport, YouTube, Dailymotion. Puoi rivivere le migliori azioni della tua squadra del cuore, rivedere i programmi televisivi che ami a qualsiasi ora, rivivere la magia dei concerti dei tuoi idoli”.

Stiamo ancora parlando “solo” di un televisore?

Questo fatto tecnologico innesca delle importanti conseguenze competitive, per cui vi sono imprese che oltrepassano i loro confini originari e rendono ibridi gli ambiti competitivi nei quali si spostano, diventando loro stesse compagnie diverse da quelle che erano prima di convergere.

Apple inizia a produrre hardware e software, per poi portare il proprio approccio nel business della mobilità e della grande distribuzione digitale. Risultato: chi è oggi Apple? Un retailer musicale? Una IT Company?

Last but not least le conseguenze di tutto ciò sulla formazione delle aspettative di domanda. La convergenza modifica, a valle, anche il modo stesso in cui le persone vedono e concepiscono i prodotti, le funzioni d’uso che si attendono da essi e così via.

La convergenza, dunque, è un fenomeno circolare, che investe, grazie alla digitalizzazione, settori, mercati, imprese e persone, modificando le relazioni reciproche e le percezioni di valore delle offerte. La televisione, in quanto operativa su un basamento tecnologico digitale, è pienamente investita dall’onda d’urto di questo fenomeno.

CONSUMATORE E SPETTATORE	
LE KEYWORD DEL CONSUMATORE ATTUALE...	
IL FENOMENO	LE KEYWORD
Erraticità	Proliferazione brand e prodotti; Saturazione; Infedeltà.
Attenzione al valore	Disincanto; Ricorso al buon senso; Produttività della spesa.
Pretesa di ascolto	Esplicitazione performance percepita; Sentirsi speciale.
Contaminazione digitale	Semplicità; User friendly; Senso di controllo; Quick response; Portability; Riconoscimento; Comunicazione rilevante; Networking.
...E L'EFFETTO SULLO SPETTATORE TV	
IL FENOMENO	LA DESCRIZIONE
Utilizzo tradizionale dello schermo TV per il consumo televisivo	Circa il 90% delle persone guarda la televisione in modalità lineare, beneficiando della maggiore offerta indotta dalle nuove piattaforme (DTT, SAT, IPTV).
Consumo televisivo che integra/ affianca allo schermo televisivo, altri device	Circa i due terzi delle persone usano la televisione in chiave "all-digital", affiancandole e integrandole varie modalità catch-up (downloading, streaming, sharing, ecc...) per il consumo di contenuti televisivi.
Abbandono dello schermo televisivo	Una piccola frangia, nella quale sono consistenti i più giovani, della popolazione (meno del 6%), abbandona lo schermo tradizionale e si affida, in toto, a device portatili e non tradizionali, per il consumo di contenuti televisivi.
Fonte: nostra elaborazione	

Tabella 6 Le *keyword* del consumatore attuale

La frammentazione delle audience altro non è, da questo punto di vista, che il frutto di questa tendenza.

Attenzione al valore. Il disincanto verso le suggestioni puramente *glamour* delle offerte, appare marcato e in crescita. Si nota un atteggiamento di maggiore ricorso al buon senso, di ricerca della consapevolezza di ciò che si acquista, di ricerca di una coerenza fra i valori scambiati –cioè fra il prezzo che si paga e la prestazione di cui si beneficia. È una sorta di ricerca della massima produttività economica del denaro speso -una riedizione del “*do ut des*”, in sostanza- a guidare molto spesso i comportamenti di acquisto. Il concetto di valore percepito entra così negli schemi di pensiero dei player televisivi.

Il tema di comunicazione che Mediaset Premium sta perseguendo per differenziarsi da Sky, ad esempio, appare focalizzato esattamente sul concetto di valore percepito. Enfatizzando la ricchezza dell’offerta calcio e non la qualità superiore dell’esperienza di visione complessiva -che invece è il tema di Sky- il player pay di Mediaset si rivolge a quel segmento di popolazione attento alla produttività della propria spesa.

Pretesa di ascolto. Un terzo fenomeno, parente stretto del primo, è quello della *pretesa di ascolto* che il cliente tende a esprimere esplicitamente ai propri fornitori: “pago, perciò pretendo di essere ascoltato se e quando parlo”, sembra essere il mood in questione oggi. In altri termini, la presa di consapevolezza della maggior forza che lo status di cliente conferisce all’individuo in un mercato concorrenziale, ne amplifica la domanda di performance: al di là delle prestazioni *core*, emergono aspettative esplicite di servizio ad esse collegate, ascolto e relazione in primis. I player dotati di offerte premium si sono allineati da subito a questi diktat, predisponendo dei sistemi di ascolto –sia on che off line- naturalmente non presenti nelle formule di offerta dei grandi generalisti free.

Quanto fin qui sommariamente richiamato disegna un profilo dell’audience televisiva in mutamento rispetto a quello che prevalse nelle precedenti fasi storiche della televisione –di cui parliamo a proposito della tabella 1. Lo spettatore, il consumatore, l’acquirente, altro non sono, infatti, che manifestazioni specifiche di contesto dell’essere-individuo che, in quanto tale, porta sempre con sé e mette in tutto ciò che fa il proprio essere, la propria visione del mondo, le proprie esperienze, e via dicendo. Passa il tempo, cambia la società, cambiano le persone –e dunque

gli spettatori. Ciò possiede, tutto sommato, una sua linearità, nel senso che non produce delle variazioni eccezionali -nel senso letterale del termine- dei comportamenti. La digitalizzazione, invece, ha proprio questa caratteristica: generare, attraverso oggetti e processi di fruizione, un salto quantico nei comportamenti delle persone. Vediamo in che senso ciò avviene e come si riverbera nelle scelte di consumo televisivo.

Contaminazione digitale. Parliamo di *contaminazione* per indicare un fenomeno specifico: il fatto che ognuno di noi tende a modificare le proprie *attitude* di consumo, con aspettative di prestazione che matura facendo esperienza di altri contesti. Nello specifico del consumo televisivo di oggi, ognuno di noi sta modificando la propria scheda di domanda, riponendovi aspettative che provengono dall'esperienza maturata, in tanti anni d'uso del cellulare e del web. Parlando quindi di contaminazione digitale del consumo televisivo, facciamo quindi riferimento ad aspettative quali:

ricerca della semplicità: predilezione per le offerte di prodotti che rendano semplici dei *task* anche complessi;

user friendly: attendersi che ogni interfaccia sia intuitiva ed esteticamente gradevole;

senso di controllo: assecondare l'idea di poter dominare la situazione che si sperimenta costantemente in ambito digitale;

quick response: immediatezza della risposta, quando e come ci si attende che ciò debba avvenire;

portabilità: la capacità di fruire ovunque dei contenuti che servono⁴⁸;

riconoscimento: l'abitudine ad essere riconosciuto come individuo dall'interfaccia;

personalizzazione del contatto: ricevere solo le comunicazioni ritenute significative e non spamming di messaggi;

networking: l'idea secondo la quale la connessione con gli altri è, in sé, valore⁴⁹.

48 Gli utenti dell'internet mobile, in Italia, si stimano intorno ai cinque milioni di persone.

49 Gli utenti italiani di Facebook, per esempio, sono quasi venti milioni, un quinto dei quali, all'incirca, sopra i 50 anni. Il *networking*, insomma, non è questione solo giovanile.

La contaminazione digitale è un fatto. La digitalizzazione pervasiva, trasversale, ubiquitaria, degli strumenti della nostra quotidianità, lo è pure -ed è ancora in atto. *Digiscape* -evidente crasi di *digital* e *landscape*- è il neologismo che comprende tutto ciò. Ciò, per quanto qui c'interessa, significa che nella domanda di contenuti televisivi:

si apprezzano delle funzionalità nuove, sperimentate in altri contesti digitali, e le si ricercano anche nella fruizione televisiva;

gli ambiti di presenza dei player televisivi si ampliano orizzontalmente, a coprire più media (*multi/cross platform*) e a offrire diverse formule di valore, caratterizzate da un diverso grado di fruibilità attiva;

il TvBrand diviene, per i player, l'unico elemento di continuità transmediale e, per gli spettatori, l'unicità della promessa di esperienza su più *device*;

lo spettatore vede esaltate le proprie preferenze individuali e il proprio potere di contrattazione con i vari player;

lo scambio di contenuti televisivi deve essere possibile sia in modalità broadcasting (one-to-many), che nattowcasting (one-to-few), che di networking (many-to-many).

In conclusione, per tirare le fila di quanto fin qui esposto, i player dell'industria televisiva sono oggi chiamati a confrontarsi con un potenziale di domanda che appare piuttosto complesso da immaginare, fotografare, contattare e persuadere. Il consumatore televisivo sta cambiando: fenomeno non nuovo, ovviamente, ma probabilmente oggi ricco di discontinuità strutturali maggiori che nel passato, figlie della ristrutturazione dell'economia europea (in atto per anni ancora a venire), del ridisegno demografico, della (neo)globalizzazione e della digitalizzazione del mondo. Questi mutamenti riguardano l'individuo in quanto persona, consumatore e, per quanto interessa qui, *audience televisiva*.

La grande disponibilità di alternative *screen-based* (e non) nell'uso del tempo libero, l'attenzione crescente al valore dello scambio, l'innalzamento del livello di aspettativa della domanda, la contaminazione con l'esperienza digitale, sono macrofenomeni ormai strutturali anche della domanda televisiva, con i quali i player devono inderogabilmente fare i conti. Lo scambio televisivo si fa dunque complesso. Vi è maggiore varietà di device, comportamenti e preferenze, di logiche d'offerta e modelli di consumo.

Si è prodotto un gran disordine, insomma, nel quale la concorrenza fra player cambia, di forme, protagonisti e dinamiche.

1.4 Il nuovo quadro di concorrenza

Il quadro fin qui tratteggiato dovrebbe aver aperto una finestra dalla quale osservare agevolmente il cambiamento climatico strutturale nel quale i player televisivi si trovano a dover definire, tracciare e seguire le proprie rotte di mercato. Si è cercato di delineare i confini principali della sostanziale apertura a un modello realmente contendibile e competitivo, che avvicina finalmente il settore televisivo ad altre *industry* che già da decenni sperimentano queste difficili condizioni di maturità.

Vi sono, tuttavia, alcune significative circostanze, rispetto alla norma dei contesti consumer cui si è appena fatto riferimento, che rendono il settore televisivo peculiare e ancora più complesso da governare di altri. Il combinarsi di tali caratteristiche lo fanno evolvere verso uno status di *competizione allargata*, dove cioè “le forze competitive in gioco mettono i player nelle condizioni di giocare in un contesto di più mercati simultanei”⁵⁰. Ci riferiamo in particolare alle seguenti forze primarie che agiscono in combinato disporsi assieme al mutamento della domanda a delineare come risultante il nuovo quadro di concorrenza televisiva:

lo sviluppo della concorrenza a livello *corporate*;
la *trasversalità* delle tecnologie interessate;
l'*internazionalizzazione* delle imprese;

Vediamole brevemente. L'osservazione dei mercati competitivi insegna che la concorrenza fra imprese può agire a diversi livelli, gerarchicamente ordinati fra di loro. Partendo da quello inferiore, essa può aversi:

a livello di *prodotto* (ad es. il TG5 fa concorrenza al TG1; *RaiStoria* fa concorrenza a *History Channel*);

a livello di *aree d'affari* (*Cattleya* si cimenta nella produzione di fiction televisive, uscendo dal settore cinematografico in senso stretto, confrontandosi così con tutti gli altri produttori di fiction, alcuni dei quali anche televisivi);

a livello *d'impresa nel loro complesso*, detto appunto *corporate level* (Mediaset fa concorrenza a Sky sul pay, Repubblica lancia la propria offerta televisiva con Rtv e DeeJay Television).

50 Cfr. Vicari (1989).

In particolare, lo sviluppo della concorrenza a questo terzo livello si deve al crescente rilievo del fenomeno delle interrelazioni fra le diverse aree d'affari dei player: non va dimenticato, infatti, che i player media sono soliti considerare loro stessi come protagonisti del più ampio campo dell'editoria. Pertanto –anche in virtù di quanto si dirà a breve sulla tecnologia– queste imprese vivono la *corporate competition* quasi come loro naturale “habitus” mentale.

Vediamo il secondo elemento. Padroneggiare una certa tecnologia –o avere una relativa facilità di accesso alla stessa– la rende fungibile anche in comparti non direttamente pertinenti al settore d'appartenenza. I confini della concorrenza di molti player, di conseguenza, si spostano al di là dai confini del singolo mercato –inteso in senso tradizionale– e così vanno facilmente a “invadere” anche mercati impensabili fino a pochi anni orsono.

L'ingresso dei grandi brand calcistici⁵¹ in televisione, ad esempio, o quello di Telecom Italia –sia in piattaforma Internet che digitale terrestre– sono solo due dei molti esempi possibili. In un mondo dove la tecnologia viene trattata sul libero mercato, quasi fosse una qualsiasi *commodity*, i produttori/proprietari di contenuti sono dunque incoraggiati ad ampliare gli spazi di valorizzazione degli stessi e del brand che li denota, in quanto detentori di ciò che genera potenzialmente valore: i contenuti, appunto.

Veniamo infine all'internazionalizzazione. Disporre di un brand dotato di una forte equity costituisce, oggi che le barriere normative vanno affievolendosi sempre più, un formidabile viatico e incentivo ad allargare lo spettro geografico dei mercati serviti⁵². Il settore televisivo non fa ovviamente eccezione: l'ingresso d'importanti protagonisti dell'editoria mondiale nel mercato italiano è ormai un dato di fatto acquisito. Nomi come *National Geographic*, *CNN*, *Fox*, *Walt Disney*, solo per citarne alcuni, sono divenuti ormai parte integrante del panorama d'offerta televisiva nazionale e ne guidano l'evoluzione⁵³.

51 Usiamo volutamente l'espressione *brand calcistici* in luogo della più tradizionale *società calcistiche*, proprio a sottolineare il mutamento di status occorso anche in questo campo.

52 Sul tema della globalizzazione dei brand, fra i molti contributi presenti, si segnala l'interessante lavoro di Holt, Quelch e Taylor (2004).

53 Un'intelligente analisi critica sui fenomeni che investono le *creative industries* è in Martel (2010).



Figura 7 Traiettorie di minaccia per i player tradizionali

Guardando la situazione dal punto di vista dei player che si sono finora contesi l'audience televisiva italiana, e limitando l'analisi al quadro d'offerta, appare evidente che essi appaiono oggi minacciati da uno scenario competitivo specificamente straordinariamente dinamico e aggressivo (figura 11). Il combinato disporsi delle forze primarie sopra richiamate, infatti –ciascuna delle quali, oltretutto, già per sé potenzialmente dirompente- arricchisce di complessità la situazione:

internazionalizzazione e liberalizzazioni: il loro effetto congiunto è di ridurre le barriere all'entrata di player televisivi stranieri, dotati di brand affermati e di alto valore. Questo inasprimento di concorrenza frontale avviene sia a livello di singola piattaforma tecnologica (con BBC sul digitale, ad esempio) che di piattaforme multiple (ad esempio Sky opera in etere con *Cielo*) e costituisce una seria minaccia al mantenimento della base clienti dei player tradizionali, sia sul fronte delle loro offerte generaliste, che di quelle più focalizzate su target;

liberalizzazioni e convergenza tecnologica: consentono l'accesso a player estranei al mondo televisivo ma dotati di un'offerta veicolabile anche in video, nonché già possessori di un brand forte e ben ancorato a un target. A questo livello, la minaccia per i player tradizionali poggia soprattutto sulla scommessa dei nuovi entranti di attrarre e fidelizzare,

anche sul media televisivo, l'audience catturata al di fuori da esso. Si tratta, in sostanza, di una concorrenza limitata a frammenti di audience che la generalista potrebbe perdere pro tempore e su spazi tematici definiti;

convergenza tecnologica e internazionalizzazioni: l'effetto è ancora diverso, aprire lo scenario competitivo televisivo a un più ampio riferimento di mercato che è quello dell'*home entertainment*. Il territorio contendibile per i player diviene, infatti, lo schermo, con riferimento al medesimo arco di tempo disponibile per la sua fruizione in modalità televisiva. In altri termini, grazie ai progressi nella tecnologia digitale, lo schermo televisivo è oggi in grado di intercettare diversi ambiti di contenuto e di trasformarli in prodotti fruibili in casa: canali e siti internet, piattaforme di videogioco, fruizione di film, eccetera. Anche in questo caso, dato il medesimo quantitativo di tempo che l'audience decide di dedicare alla fruizione di contenuti a schermo, i player tradizionali devono contrastare l'attrazione delle offerte di player oggi estranei al mondo televisivo ma forti nel loro ambito specifico e difatti oggi concorrenti nel conquistare quote di uso del tempo libero.

Se i primi due punti fra quelli sopra elencati configurano dei fattori di minaccia pura agli *incumbent* del settore televisivo italiano, il terzo apre una prospettiva caratterizzata sia da minacce che da opportunità, sebbene in un contesto di mercato –il cosiddetto *tempo libero*- assolutamente peculiare e dai confini incerti e mutevoli.

La sostanza del quadro però, quale che sia il punto di osservazione dal quale lo si voglia analizzare, è una: i player dello schermo devono fare i conti con il fatto che l'audience di riferimento è frammentata in cluster dinamici, ciascuno dei quali oggi realmente contendibile da player portatori di offerte nuove e trasversali. Fronteggiare una rinnovata concorrenza, oltretutto nelle condizioni di competizione allargata sopra descritte, impone ai player tradizionali di creare nuove regole del gioco.

Gli investitori pubblicitari –grandi convitati di pietra di questo scenario- sono a loro volta sfidati dal nuovo contesto. Dal loro punto di vista i *customer touch point*, sono sempre più frammentati, in un'ennupla di mezzi e veicoli, diversificata e sempre più digitalizzata.

La sfida da affrontare appare perciò la medesima: audience e fedeltà. Il TvBrand è, in tali condizioni un asset fondamentale per giocare una partita così complessa. Vedremo perciò, nel capitolo 2, quali fondamentali utilità apporta alla formula di business dei player e, di converso, ai loro clienti.

Appendice

Un'interpretazione "à la Porter" del nuovo scenario competitivo italiano

Il settore televisivo italiano ha subito, nell'ultimo decennio, una notevole trasformazione dal punto di vista competitivo. Quello che era uno scenario chiaro e intellegibile, caratterizzato da alcuni punti fermi (numero esiguo dei player in campo, sostanziale standardizzazione dell'offerta sul versante generalista, domanda limitata nelle sue possibilità di scelta dell'offerta, relazioni di forza tra gli attori "cristallizzate", eccetera) ha assunto i caratteri di una complessità nuova, indefinita, in cui il ruolo dei player e le regole del gioco devono essere compresi e riscritti. Driver principale di questo cambiamento è stata la comparsa della tecnologia digitale, che ha modificato completamente un assetto che durava ormai da più di cinquant'anni.

Analizzando la situazione che ne è scaturita, e che è tutt'ora in divenire, possiamo affermare che il settore televisivo stia attraversando oggi una fase di transizione, una fase di trasformazione da settore *maturo*⁵⁴ a

54 Porter non dà una definizione precisa di *settore maturo*. Individua tale settore come caratterizzato da una crescita più modesta rispetto a periodi di crescita più rapida e gli attribuisce, tra le altre, le seguenti caratteristiche: maggiore concorrenza tra i player per la quota di mercato; vendite sempre più dirette ad acquirenti esperti; concorrenza spostata su prezzo e servizio; profitti temporaneamente o stabilmente ridotti. Aggiunge, inoltre, che "La maturità (...) può essere ritardata da innovazioni o da altri eventi in grado di assicurare una crescita ulteriore alle imprese.", fenomeno che, come vedremo, caratterizza l'attuale settore televisivo italiano. M. Porter (1982), *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna

settore *emergente*⁵⁵: una forte innovazione tecnologica, cambiamenti nelle relazioni di costo dei fattori, l'emergere di nuovi desideri nei consumatori, l'ingresso di nuovi competitor, orizzonti temporali di breve periodo e soprattutto incertezza strategica sono, infatti, gli elementi che dominano attualmente lo scenario dell'industry televisiva.

Come orientarsi, allora, in questo nuovo scenario? Quali strumenti utilizzare per dare un'interpretazione dei mutamenti in corso e dei loro possibili sviluppi futuri?

Come spesso accade quando ci si trova a dover analizzare un fenomeno nuovo, non conosciuto, caratterizzato da elementi emergenti e contraddittori a quelli preesistenti, il ricorso ad un modello consolidato e già validato, al già "noto", permette di elaborare una griglia di interpretazione valida che dia una lettura quanto mai realistica del fenomeno preso in considerazione.

Un utile riferimento a tale scopo, ormai un "classico" della letteratura economico-manageriale, che abbiamo deciso di adottare in questa sede per una lettura dell'evoluzione dello scenario competitivo del settore televisivo italiano, è lo schema delle cinque forze competitive introdotto da Porter nel 1982⁵⁶. Il perché di questa scelta è da ricercare in alcune motivazioni principali, che elenchiamo di seguito:

innanzitutto, il modello delle cinque forze competitive è senza dubbio il modello più utilizzato in ambito accademico quando si parla di analisi competitiva. E' citato in tutti i principali manuali di marketing e management ed è parte delle conoscenze di base di qualsiasi esperto di questo settore disciplinare;

55 Porter definisce i settori emergenti come "... settori di nuova formazione o di recente ristrutturazione la cui nascita è determinata da innovazioni tecnologiche, cambiamenti nelle relazioni di costo, nuovi bisogni del consumatore, o altri cambiamenti di ordine economico e sociologico ...". Aggiunge, inoltre, che "Da un punto di vista strategico, i problemi di un settore emergente sono presenti anche nei casi in cui attività mature subiscono cambiamenti di tipo radicale nelle regole concorrenziali. (...) La caratteristica fondamentale di un settore emergente (...) è costituita dal fatto che non esistono regole del gioco. (...) L'assenza di regole costituisce sia un rischio che una fonte di opportunità; in ogni caso deve essere gestita." M. Porter (1982), op. citata

56 M. Porter, op. citata.

altro elemento fondamentale è che Porter nel suo modello, e in generale nel suo testo, considera l'innovazione tecnologica (e i cambiamenti che questa genera) come uno dei principali elementi, insieme ad altri di ordine economico e sociologico, che può contribuire alla trasformazione di un settore da maturo a emergente –situazione che, come abbiamo visto, rispecchia quella che sta attraversando oggi il settore televisivo;

infine, suggerendo un'analisi *allargata* del settore economico di riferimento –come vedremo tra breve- è il modello più idoneo per analizzare la situazione attuale del settore televisivo, dove l'emergere di nuovi desideri per il consumatore, l'affermarsi di nuove relazioni di forza tra gli attori, il ridefinirsi dei rapporti di costo, eccetera, danno vita ad una situazione di indeterminazione molto accentuata. In tale contesto, vanno tenuti sotto attenta osservazione tutti i soggetti che possono assurgere al ruolo di potenziali concorrenti per le imprese presenti nel settore. Serve uno sguardo di analisi e di monitoraggio ampio e non miope, che consenta di rilevare tutte le opportunità e le minacce nascoste negli interstizi della situazione competitiva.

Nel delineare il suo modello di analisi, Porter afferma che il grado di competitività di un settore industriale non è determinato solo dal comportamento messo in atto dai concorrenti diretti delle aziende operanti in quel settore. Per determinare realmente la situazione competitiva, bisogna tenere in considerazione anche i soggetti che non competono direttamente con le aziende del settore ma che in qualche modo ne influenzano le azioni e le performance. A tale scopo, Porter individua cinque forze fondamentali, che sono richiamate in figura 1.

Secondo l'idea di Porter, quindi, i clienti, i fornitori, chi realizza prodotti sostitutivi a quello preso in considerazione e i potenziali nuovi entranti, oltre ai competitor diretti delle imprese operanti nel settore, giocano tutti, a vario titolo, il ruolo di *concorrenti* e possono essere più o meno importanti e influenti a seconda della natura del settore stesso. Questi soggetti, nel loro insieme, costituiscono quella che lo stesso Porter definisce *concorrenza allargata*⁵⁷.

Di seguito cercheremo di dare un'interpretazione dello scenario com-

petitivo attuale del settore televisivo (con riferimento al mercato italiano -Box1) attraverso il modello di Porter, individuando le cinque forze che contribuiscono alla sua definizione e le loro principali caratteristiche.

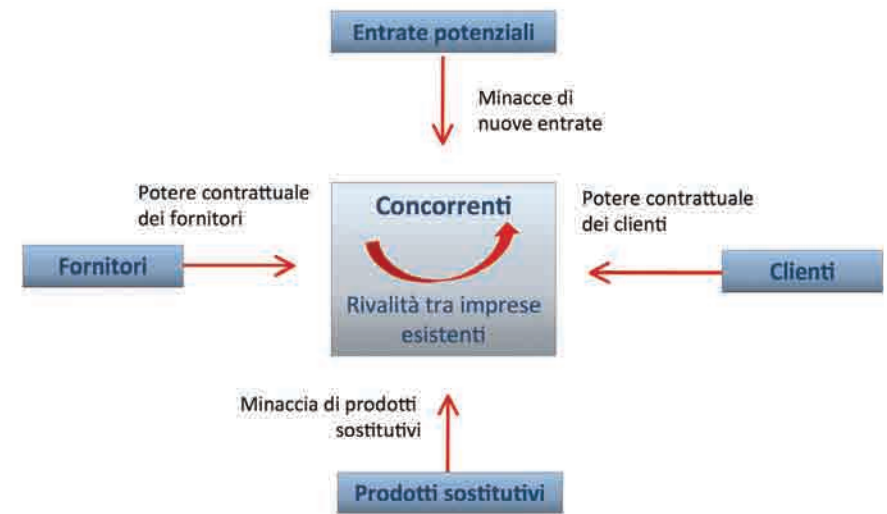


Figura 1 Lo schema delle 5 forze competitive di Porter

1. I concorrenti diretti

I concorrenti diretti di un'impresa operante in un determinato settore sono tutte le imprese appartenenti allo stesso settore che offrono al mercato un prodotto o una classe di prodotti caratterizzati da un alto grado di sostituibilità rispetto a quello offerto dall'impresa considerata. Le azioni, le strategie, i comportamenti intrapresi dai concorrenti diretti, influiscono in modo decisivo sulle performance dell'impresa considerata, e in senso più ampio, nella determinazione dei livelli di redditività del settore stesso.

Per quello che attiene al settore televisivo, la comparsa della tecnologia digitale e l'apertura legislativa ed economica del settore, hanno dato vita, negli ultimi anni, all'ingresso di nuovi competitor, determinando un aumento del grado di competitività, già prima elevato ma di fatto limita-

57 "I clienti, i fornitori, i prodotti sostitutivi ed i potenziali nuovi entranti sono tutti concorrenti per le imprese di un settore e possono essere più o meno significativi a seconda delle condizioni del settore. La concorrenza, intesa in questo senso più ampio, può essere definita *concorrenza allargata*". M. Porter, op. citata

to a pochi player, ciascuno dei quali con un ridotto numero di canali. I *new comer*, in numero sempre crescente negli ultimi anni, si presentano con modelli di business spesso molto diversificati rispetto alle aziende già presenti nell'arena competitiva: il loro target di riferimento non è l'audience di massa, così come il genere del contenuto che offrono non è generalista. Sono imprese specializzate nella fornitura di contenuti specifici (canali tematici e pay-tv), destinati a target differenziati e di nicchia. Il loro approccio strategico di conquista di piccole quote di audience sta determinando, se non assecondando, la frammentazione dell'audience stessa: la loro offerta di contenuti specialistici incontra i nuovi desideri del pubblico di scegliere la "visione" dei soli programmi che interessano, dei soli contenuti che attirano la propria attenzione.

L'aumento dell'offerta che il crescere del numero dei player in campo determina, spinge la concorrenza tra canali televisivi per la conquista dell'audience, un'audience che diventa sempre più sfuggente e critica, difficile da conquistare e fidelizzare. Un'audience che è oggi in grado di scegliere, che vuole scegliere e che sposta la competizione anche sul versante della qualità, del servizio, del prezzo (introdotto con l'avvento della tv a pagamento), inaspando inevitabilmente la competitività del settore e delineando nuovi scenari competitivi i cui i driver di successo sono ancora da scoprire.

2. La minaccia dei nuovi entranti

Oltre ai concorrenti diretti, l'impresa deve prestare molta attenzione a tutti i potenziali nuovi entranti nel settore. In particolare, i potenziali entranti possono essere rintracciati nelle imprese esterne al settore di riferimento per le quali l'entrata nello stesso può essere giustificata da evidenti sinergie produttive (per esempio, l'estensione dell'utilizzo di una tecnologia proprietaria che permetterebbe economie di scala), da motivazioni strategiche (proseguimento o completamento di una strategia di sviluppo intrapresa), dalla capacità di superare le barriere in ingresso. Potenziali entranti nel settore potrebbero anche essere gruppi di clienti o fornitori che, attraverso un procedimento di integrazione a monte o a valle della filiera produttiva, diventano concorrenti diretti dell'impresa. Le *barriere in ingresso* rappresentano l'ostacolo maggiore che i potenziali entranti devono superare per accedere al settore. Tra quelle più importanti, sono sicuramente da ricordare: le economie di scala, la regolamentazione le-

Ambito di applicazione del modello

Per una migliore comprensione e per una più facile lettura dell'applicazione del modello delle cinque forze competitive di Porter al settore televisivo, procediamo di seguito ad una più specifica definizione dell'ambito di applicazione del modello stesso:

(i) per quel che concerne l'ambito geografico, si fa qui riferimento al solo contesto nazionale italiano, con le peculiarità e le caratteristiche che lo distinguono;

(ii) il settore competitivo specifico preso in considerazione è quello televisivo, costituito dall'insieme delle imprese che competono nella produzione e distribuzione di contenuto audio-video (Rai, Mediaset, La7, e i *new comer* degli ultimi anni, tra cui Sky, Dahlia Tv, Fox Channels, eccetera);

(iii) per quanto riguarda i prodotti audio-video, si fa riferimento all'insieme di contenuti che costituiscono i palinsesti delle imprese televisive operanti nel settore e trasmessi normalmente attraverso i canali proprietari. Sarà esclusa dall'analisi, in tal senso, tutta la parte di contenuti dell'home entertainment (home video, dvd, HD multimedia, eccetera).

gislativa del settore, l'accesso ai canali di distribuzione, le curve di esperienza e di costo, gli elevati investimenti iniziali, la differenziazione di prodotto e di immagine, i costi di riconversione, eccetera.

Nell'attuale scenario competitivo del settore televisivo, le minacce di ingresso di nuovi potenziali concorrenti si moltiplicano. Lo sviluppo tecnologico, dovuto all'introduzione della tecnologia digitale, e la frammentazione dell'audience hanno, infatti, contribuito a far diventare le barriere in entrata sempre meno vincolanti, aprendo la possibilità a molti nuovi player di pianificare una strategia di ingresso. Vediamo le principali motivazioni.

Innanzitutto, la possibilità per i nuovi player di non entrare in competizione diretta con le grandi aziende già presenti nel settore (come Rai e Mediaset) ma di adottare strategie di diversificazione dell'offerta mirate alla conquista di pubblici di nicchia, sia con la formula pay tv che con i canali tematici, sopperisce al fabbisogno di elevati investimenti iniziali (e di conseguenti necessarie economie di scala) e permette, inoltre, di implementare una strategia di differenziazione di prodotto e di immagine centrata, appunto, sulla definizione di contenuti specifici e diretti a target ristretti e definiti. I vantaggi degli incumbent, come le economie di scala, gli alti volumi di produzione, le curve di esperienza e di costo perdono, così, la loro forza, permettendo l'ingresso anche ad aziende piccole e differenzianti.

La nuova criticità dell'audience televisiva, uscita dalle logiche dello spettatore passivo e disposta oggi anche a pagare un prezzo per acquistare contenuti di proprio interesse e costruire il proprio personale *palinsesto*, elimina completamente il problema dei costi di riconversione: il consumatore televisivo attuale non ha nessun problema di costo, né reale né psicologico, a passare dal prodotto del fornitore noto a quello del nuovo entrante, purché questo soddisfi i suoi nuovi desideri. Inoltre, in questo momento, l'elemento di novità e di entusiasmo della propria capacità decisionale e la curiosità verso contenuti nuovi e specifici, rende il fenomeno ancora più importante.

Infine, il recente ed esponenziale moltiplicarsi di nuovi canali di veicolazione del contenuto audio-video (web tv, mobile tv, eccetera) elimina il problema dell'accesso ai canali di distribuzione, più disponibili e in numero più elevato, creando un nuovo ventaglio di opportunità per i potenziali entranti: opportunità specifiche, diverse ma comunque in competizione con la televisione.

3. I possibili prodotti sostitutivi

I prodotti sostitutivi sono tutti quei prodotti che svolgono una funzione simile al prodotto offerto dall'impresa operante nel settore, che si rivolgono allo stesso gruppo di clienti, utilizzando, però, tecnologie differenti. Generalmente, la minaccia di questi prodotti può aggravarsi nel momento in cui, in seguito all'impatto di uno sviluppo tecnologico del settore, il rapporto qualità/prezzo del prodotto sostitutivo diventa più competitivo di quello del prodotto esistente. La possibilità di ottenere un prodotto simile ad un prezzo minore è la motivazione che potrebbe spingere il consumatore a *switchare* verso il prodotto sostitutivo, ferma restando l'importanza della qualità, che deve essere garantita uguale se non superiore.

Riportando il discorso al settore televisivo, anticipiamo immediatamente una distinzione necessaria da fare circa la natura dei prodotti sostitutivi che minacciano il settore in questo momento. Da una parte, infatti, abbiamo una minaccia derivante dallo sviluppo tecnologico e dalla conseguente creazione di nuovi *mezzi per la fruizione di contenuti audio-video*; dall'altra parte possiamo parlare di una vera e propria minaccia di nuovi *contenuti* audio-video sostitutivi di quelli attuali. Vediamole di seguito entrambe.

I mezzi sostitutivi che costituiscono oggi una minaccia rilevante per gli attuali player del settore televisivo sono tutti i nuovi mezzi per la fruizione di contenuti audio-video, figli della rivoluzione tecnologica apportata da Internet e dalla Tv digitale: web tv, mobile tv, lettori Mp3, console per videogiochi, elettronica di consumo per l'home entertainment, e via dicendo. Questi nuovi mezzi ridisegnano il modo di fruizione del prodotto televisivo, da parte del consumatore, nelle due direttrici fondamentali dello *spazio* e del *tempo*, rendendolo libero di scegliere il modo più adatto e personale per la fruizione del prodotto, e permettendogli di abbandonare il vecchio, consolidato e "statico" paradigma di consumo. Nel momento in cui il consumo di prodotti audio-video si sposta sempre più verso nuovi mezzi, nuovi terminali (computer e cellulare) e soprattutto nuove forme di comunicazione (interattività e personalizzazione dei percorsi di consumo), il settore televisivo rischia di vedere ridimensionati sia il suo ruolo nella dieta mediatica degli italiani, sia la sua posizione originale dominante nell'home entertainment⁵⁸.

58 Cfr. Dematté C., Perretti F. (2007) *Economia & management della televisione*. Nuova edizione di *l'impresa televisiva*, ETAS, pagg. 168-170

Ma la minaccia non arriva solo dal versante tecnologico. La progressiva diffusione del digitale e la conseguente nascita di altri mezzi di comunicazione per la trasmissione di contenuti audio-video, ha infatti aumentato in maniera esponenziale il numero di soggetti-imprese potenziali fornitori di *contenuti* tra cui il consumatore potrà scegliere. Anche dal lato del *contenuto*, e non solo del *mezzo*, quindi, il settore televisivo è seriamente minacciato da potenziali player che potrebbero fornire contenuti audio-video alternativi a quelli televisivi, con la conseguente riduzione della posizione di vantaggio dominante delle imprese tv quali produttrici e fornitrici di contenuti.

Le prime tre forze analizzate costituiscono una minaccia diretta per l'impresa. Quelle che analizzeremo ora, fornitori e clienti, costituiscono una minaccia indiretta, sostanzialmente basata sul potere contrattuale che questi due soggetti hanno nei confronti dell'impresa stessa.

4. Il potere contrattuale dei clienti

I clienti detengono un potere di contrattazione nei confronti dell'impresa perché, pagando per l'acquisto di un prodotto, possono chiedere la riduzione del prezzo di scambio, servizi aggiuntivi o semplicemente sfruttare la rivalità tra i concorrenti per minacciare il passaggio all'avversario. Inoltre, i clienti rappresentano una reale minaccia di integrazione a valle e potrebbero diventare dei veri e propri concorrenti.

Il settore televisivo è sempre stato caratterizzato in Italia dalla non coincidenza tra il *consumatore* del prodotto (il pubblico televisivo) e il suo *acquirente* (inserzionisti pubblicitari)⁵⁹. Questo ha fatto sì che il prodotto televisivo non sempre coincidesse con le esigenze dei telespettatori ma tendesse a soddisfare, attraverso un meccanismo di rimando (“conquisto più pubblico per vendere meglio gli spazi pubblicitari”), principalmente gli inserzionisti. Il potere contrattuale dei consumatori finali, quindi, era praticamente nullo: potevano solo decidere di non guardare il programma.

Oggi assistiamo, invece, ad una iniziale convergenza tra consumatore e acquirente, soprattutto nel settore della tv a pagamento. Il consumatore sta diventando duale, assumendo contemporaneamente le vesti di *buyer* e di *user*: compra per consumare, è disposto a pagare per un contenuto specifico che corrisponda meglio ai suoi desideri. Questo, ovviamente,

aumenta la sua criticità (rispetto ai prezzi e alla qualità del prodotto), la sua possibilità di scelta (il ventaglio dell'offerta si è notevolmente allargato, permettendo al consumatore di scegliere la “formula” di tv-free, pay, eccetera- che preferisce) e soprattutto la sua mobilità tra l'offerta disponibile sul mercato (switch verso prodotti secondo lui più convenienti o rispondenti alle sue esigenze): in altre parole, aumenta, o forse “crea” per la prima volta, la sua forza contrattuale nei confronti dell'impresa televisiva.

Per quel che riguarda l'altro cliente delle imprese televisive, l'acquirente degli spazi pubblicitari, bisogna sottolineare una situazione di forte disorientamento, dovuta essenzialmente al moltiplicarsi di mezzi nei quali investire per la propria pubblicità. Mentre, in passato, gli investimenti delle aziende di consumo erano catalizzate da Tv, radio e stampa, oggi il numero di *touch point* (punti di contatto) con il consumatore finale è notevolmente aumentato, costringendo i manager a ridisegnare strategie pertinenti per l'impiego del proprio budget pubblicitario. I nuovi mezzi di comunicazione (Internet in primis, rete dati cellulare, e via dicendo) nei quali le aziende di consumo cominciano ad investire, stanno, in certo senso, “drenando” gli investimenti dal settore televisivo. Questo determina una maggiore forza contrattuale degli inserzionisti nella determinazione del prezzo di vendita degli spazi a loro favore; il pericolo, per le emittenti televisive, è che le aziende migrino i loro budget verso mezzi più convenienti e, forse, più efficaci della Tv.

Infine, si potrebbe parlare della reale, ma ancora di là da venire, minaccia da parte di gruppi di inserzionisti pubblicitari, di decidere di creare un proprio canale di trasmissione in cui poter usufruire gratuitamente degli spazi pubblicitari, a fronte, ovviamente, degli investimenti necessari per questa possibile operazione commerciale. In questo modo, i clienti potrebbero diventare addirittura competitor diretti delle imprese operanti nel settore televisivo, con un conseguente ulteriore sconvolgimento dell'equilibrio del settore stesso.

5. Il potere contrattuale dei Fornitori

Come i consumatori, anche i fornitori possono godere di un potere contrattuale nei confronti dell'impresa operante in un settore, che gli deriva sostanzialmente dalla possibilità di aumentare i prezzi di vendita (riducendo la redditività dell'impresa) oppure di ridurre la qualità dei prodotti o dei servizi (mettendo a rischio, in questo modo, l'immagine

59 Dematté C., Perretti F. (2007), op. citata

e il valore dell'impresa stessa). Infine, proprio come i clienti, i fornitori potrebbero costituire una seria minaccia di integrazione a monte, diventando dei veri e propri concorrenti per l'impresa.

Nello scenario competitivo che abbiamo visto delinearsi nel settore televisivo, inevitabilmente anche il potere contrattuale dei fornitori (in questo caso di contenuti audio-video) tende ad aumentare, diventando una fonte di minaccia competitiva per le aziende operanti nel settore. Questo per due ordini principali di motivi.

Innanzitutto, tenuto conto dell'aumento del numero dei player televisivi che si è registrato negli ultimi anni, i fornitori hanno la possibilità di vendere il proprio prodotto anche a soggetti differenti rispetto ai classici presenti nel settore (parliamo, ovviamente di Rai, Mediaset, La7, eccetera), potendo scegliere, ipoteticamente, il cliente potenzialmente più redditizio. La possibilità per i fornitori di poter in qualche modo scegliere a chi vendere il proprio prodotto (in base all'offerta più conveniente e alle caratteristiche dei clienti) dà origine ad un rischio di costi di riconversione per i clienti (in questo caso le imprese televisive) prima inesistente, fattore che determina l'aumento della complessità e della competitività nella filiera produttiva.

Inoltre, come è stato già visto per i clienti, c'è la concreta possibilità che i fornitori possano, attraverso delle azioni di aggregazione a monte della filiera, trasformarsi in veri e propri concorrenti diretti delle imprese televisive, attraverso la creazione, anche in questo caso, di canali di proprietà su cui veicolare i propri contenuti. Magnolia, ad esempio, non è più solo un'azienda produttrice di contenuti, ma ha allargato e diversificato il suo business attraverso la creazione di un proprio canale (Dee Jay Tv, in partnership con il gruppo L'Espresso).

Proviamo ora a rappresentare quanto detto finora nella figura 2, che riprende, riadattandolo al settore televisivo, l'originario schema delle cinque forze competitive di Porter.

Da quanto detto, appare evidente la trasformazione al livello competitivo che il settore televisivo sta vivendo. La competizione tra le aziende, e non solo tra queste, è aumentata ed è diventata più complessa, facendo perdere la capacità di definire strategie precise e puntuali sul lungo periodo. Ci troviamo in un ambiente competitivo estremamente mutevole, volubile, fluido, che sembra ricercare nuove regole del gioco. Tutto è in evoluzione e in sviluppo, tutto è in divenire.

L'unico modo per tenere sotto controllo il polso della situazione, come Porter ci suggerisce, è allargare la propria analisi a tutti i soggetti che con-

corrono alla definizione del proprio settore e non puntare lo sguardo solo sui competitor diretti.

Minacce ma soprattutto opportunità potrebbero giungere da soggetti e settori inaspettati. Bisogna essere vigili per riconoscerle al volo.

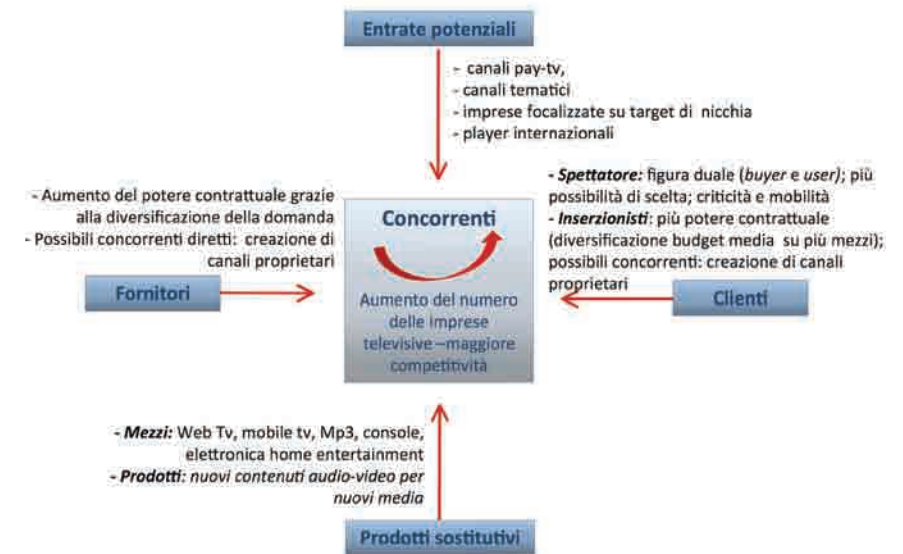


Figura 2 Il settore televisivo attraverso il modello delle 5 forze competitive di Porter