



Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra in Economia e Gestione delle Imprese

**IL BRANDING COME RISPOSTA ALL'EVOLUZIONE-  
RIVOLUZIONE DELLO SCENARIO TELEVISIVO  
ITALIANO: L'ESPERIENZA DI FOX NETWORKS  
GROUP ITALY**

**RELATORE**

**Professor Roberto Dandi**

**CANDIDATO**

**Ilaria Merico**

**Matricola**

**196481**

**ANNO ACCADEMICO**

**2017 – 2018**

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	4
<b>1. TV BRANDING</b> .....	7
1.1. Nozioni preliminari di brand e di branding .....	7
1.2. TvBranding: il branding nel settore televisivo .....	12
1.2.1. Funzione del TvBranding .....	17
1.2.2. I target del TvBranding .....	20
1.3. Strategia di TvBranding .....	26
1.3.1. Comunicazione d'identità e posizionamento del TvBrand .....	28
1.3.2. Misura della "Brand Strength" .....	33
1.3.3. Piano di budget e budget di marketing per il TvBrand .....	35
1.4. Storia dello scenario televisivo italiano .....	37
1.4.1. Ricambio generazionale ed evoluzione dei telespettatori .....	48
1.4.2. I nuovi stili di consumo del telespettatore .....	53
<b>2. FOX NETWORKS GROUP ITALY</b> .....	60
2.1. Storia .....	60
2.2. Strategia .....	64
2.3. <i>Competitor</i> .....	73
2.3.1. RAI: lo storico di qualità .....	76
2.3.2. Mediaset: lo storico nell'intrattenimento .....	81
2.3.3. Netflix: il più recente .....	84
2.3.4. MTV: il pioniere .....	88
<b>3. TV BRANDING IN FOX</b> .....	91
3.1. <i>Brand Extension</i> .....	91
3.2. <i>Branded Entertainment</i> .....	94
3.3. <i>Brand Integration</i> .....	98
3.3.1. Co-branding .....	100
3.3.2. <i>Product placement &amp; Branded Content</i> .....	103
3.4. <i>Brand Identity</i> di un canale tv .....	107
3.5. Il brand <i>anywhere e anytime</i> : Social TV .....	110
<b>CONCLUSIONI</b> .....	114
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	116

*Ai miei genitori,  
all'inconsapevole forza d'animo di mia madre  
e alla mano protesa di mio padre.*

*“Any year  
that you don't destroy  
one of your best-loved ideas  
is probably a wasted year”*

*Charlie Munger*

## INTRODUZIONE

L'evoluzione che il mercato televisivo ha subito negli ultimi anni, per effetto del processo di convergenza di telecomunicazioni, informatica e media, ha comportato e comporta una serie di riflessi non solo sui comportamenti dell'utente – consumatore che non è più il “telespettatore” passivo di un tempo ma, trovandosi immerso in un più ampio contesto digitale al cui interno si interfacciano diversi mezzi di comunicazione, è divenuto attivo fruitore di contenuti televisivi attraverso i diversi supporti connessi alla rete, ma anche sui comportamenti organizzativi e sulle strategie dei diversi players del settore.

In questo quadro di profondi mutamenti ambientali e sociali, infatti, le pratiche di marketing sono andate affermandosi e sviluppandosi anche nel settore televisivo sino a far assumere al TvBranding un ruolo sempre più strategico, in grado di attribuire un valore aggiunto rispetto agli altri *competitor*.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di approfondire tali tematiche, anche attraverso lo studio dell'esperienza di un giovane ma importante player del settore, la Fox Networks Group Italy S.r.l. analizzandone le strategie competitive, il ruolo e le attività all'interno del mercato.

Nel **primo capitolo**, dopo aver delineato i principi generali e le nozioni elementari del branding, vengono approfonditi i principali processi e strategie del TvBrand e la loro capacità, attraverso il coinvolgimento e l'identificazione dello telespettatore, di attrarre e fidelizzare l'audience tanto da rappresentare un vero proprio *asset* economico dell'impresa televisiva.

Viene, quindi, ripercorsa l'evoluzione storica del mercato televisivo italiano, attraverso l'esame dei principali cambiamenti e modificazioni del gioco competitivo in questi quasi sessant'anni di vita, dalla Proto industria del monopolio sino all'attuale Età dei linguaggi e dell'accesso, caratterizzata da una forte e “allargata” concorrenza e da un orientamento sempre maggiore all'interattività, alla convergenza e alla tecnologia.

La prima sezione volge, infine, uno sguardo ai cambiamenti di bisogni e desideri dei telespettatori, attraverso alcune valutazioni, a seconda della generazione d'appartenenza, degli stili e delle abitudini, evidenziandone le discontinuità con il passato.

Nel **secondo capitolo** viene tracciato il percorso di FOX all'interno del mercato italiano, evidenziando come, meglio di qualunque altra compagnia televisiva, sia riuscita a cogliere, sfruttando anche le potenzialità delle tecnologie digitali, l'importanza di porre al centro di tutte le decisioni manageriali una buona strategia di branding finalizzata ad un forte posizionamento competitivo della società.

Per meglio comprendere come la FOX sia riuscita a distinguersi dai concorrenti in posizioni di leadership, lo studio offre in chiusura di sezione un'accurata descrizione dei quattro maggiori *competitor*: RAI, Mediaset, Netflix e MTV.

Il **terzo capitolo**, infine, approfondisce le principali strategie di branding che la Fox Networks Group Italy S.r.l. è riuscita ad applicare in un settore, come quello televisivo italiano, fondamentalmente ancora di stampo tradizionalista.

La prima di queste, la *Brand Extension*, consiste nella moltiplicazione dell'offerta Fox in un pacchetto di canali ben posizionati e differenziati tra loro per target o tematica, ma sempre affini alla mission generale del brand parent (il marchio principale).

La seconda strategia, il *Branded Entertainment*, è quella di offrire al pubblico, aldilà di fini immediatamente commerciali, una storia cui legarsi, in cui coinvolgersi e, magari, identificarsi.

La terza e la quarta sono entrambe esempi di *Brand Integration*, ovvero l'alleanza tra due marche capaci di rimanere coerenti con le rispettive identità e promesse di valore: il *Co-branding* si basa sulla capacità di condividere competenze tecniche finalizzate a maggiore visibilità e attrattività;

il *product placement*, rivalutato in una nuova ottica di *Branded Content*, prevede che ogni singola campagna di comunicazione debba fornire ai telespettatori contenuti capaci di catturare l'attenzione, la fiducia e la lealtà.

L'ultima strategia analizzata, la *Brand Identity*, che rende fortemente attrattiva FOX, è la capacità di comunicare al pubblico la propria personalità e identità come una realtà concreta e vicina, attraverso l'utilizzo di un insieme di elementi espressivi che trasmettono, sul piano culturale ed etico, valori positivi coerenti, realistici, e rilevanti.

In conclusione di sezione, infine, viene sottolineato come in quest'epoca di ibridazione mediatica e tecnologica Fox sia riuscita a mantenersi coerente con i cambiamenti del mondo esterno e all'avanguardia rispetto ai *competitor*, anche attraverso l'estensione del brand FOX alla piattaforma online "Mondo Fox", dove è possibile trovare il meglio

dell'intrattenimento FOX e ulteriori contenuti extra. Coinvolgendo il telespettatore anche al di fuori dello schermo televisivo, in un assetto multi-screening del sistema mediatico, l'impresa televisiva non solo mantiene un forte rapporto con il proprio pubblico, ma incrementa inevitabilmente il seguito, generando una sorta di *addiction* nel pubblico, riuscendo a sfruttare il web in chiave di marketing *research* e di marketing *direct to consumer*.

# 1. TV BRANDING

## 1.1. Nozioni preliminari di brand e di branding

Il **branding** è un processo di marketing atto a gestire il valore di una marca (=brand, appunto) e, più precisamente, a creare, monitorare e mantenere o, eventualmente, accrescere tale valore. Lo scopo di questo processo consiste nel rendere un brand unico e inimitabile in modo da ottenere una percezione da parte della clientela che la differenzi e addirittura la prediliga rispetto ai concorrenti nel loro processo di scelta.

L'importanza di differenziare un prodotto nasce dall'età medioevale, in cui sul mercato degli scambi predominavano le merci delle corporazioni. Esse erano delle associazioni finalizzate a regolamentare e difendere l'attività dei membri di una stessa categoria professionale. Un mezzo di tutela era, appunto, l'apposizione di un marchio che potesse distinguere i prodotti di una corporazione da altri di dubbia provenienza in modo che non potessero essere assimilati alla medesima corporazione i cui standard qualitativi erano molto più elevati<sup>1</sup>.

Ciò che un brand offre alla clientela è un insieme di attributi tangibili o intangibili, funzionali o edonistici, visibili o invisibili, che soddisfano al meglio le sue aspettative. Questi attributi devono comunicare al consumatore l'unicità del brand e del prodotto o servizio su cui è apposto, convincendolo che ci sia un vantaggio percepibile nell'acquisto o nell'esperienza di quel brand. In quest'ottica un brand si differenzia da un competitor che offre lo stesso prodotto o servizio, ma non riesce a comunicare gli attributi distintivi, i vantaggi, i benefici e gli ideali rappresentativi del proprio brand.<sup>2</sup>

Un brand non è altro che una combinazione di elementi tangibili e intangibili che aiuta un consumatore a rendere più breve e meno rischioso il proprio processo d'acquisto. Tali elementi si suddividono in quattro tipologie<sup>3</sup>:

- **Segni:** consentono al cliente di identificare un prodotto più velocemente così da facilitarlo nel suo processo d'acquisto. Il consumatore raggiunge così maggiore

---

<sup>1</sup> (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, Marketing Management, 2012)

<sup>2</sup> (Kapferer J. , 2012)

<sup>3</sup> (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, Marketing Management, 2012)

conoscenza e consapevolezza della marca (= *brand awareness*) e attribuisce alla stessa un valore che si traduce in un vantaggio per l'impresa.

- Significati: costituiscono il lato emozionale di un prodotto che influenza la propensione o meno del cliente all'acquisto e contribuisce a costruire l'immagine della marca (= *brand image*).
- Esperienze: sono tutte le azioni e gli eventi collegati al prodotto e alla marca durante l'acquisto o il consumo stesso che, se positivi, possono generare soddisfazione nel cliente e di conseguenza *brand loyalty*, in altre parole fedeltà alla marca (se un consumatore è rimasto precedentemente soddisfatto dalle prestazioni di un prodotto o di un servizio, nel futuro ci saranno maggiori probabilità che, forte delle esperienze passate, ripeta le scelte già compiute).
- Relazioni: sono l'insieme di elementi di una marca che vanno oltre la funzionalità del prodotto e generano nel cliente un attaccamento particolare (a volte anche un coinvolgimento affettivo, *brand engagement*) verso la stessa.

In base a quanto detto finora, possiamo intuire come la funzione del consumatore (su cui ci concentreremo approfonditamente più avanti) sia cruciale per un'impresa: è proprio il valore che egli attribuisce a una marca, il valore economico della stessa per l'impresa (*Brand Equity*). Il brand è considerato una risorsa economica fondamentale per un'impresa, in quanto infonde nei prodotti o servizi della stessa un valore aggiunto. È questo l'elemento distintivo in base al quale l'offerta di un'impresa è percepita dal cliente come diversa e, se il branding ha successo, superiore a quella dei concorrenti.<sup>4</sup> La preferenza del consumatore si tradurrà in flussi cassa positivi per l'impresa che compariranno in bilancio<sup>5</sup>. Per fare ciò il branding, quindi, crea delle strutture mentali per il consumatore in modo da abbreviarne il processo d'acquisto: quanto più è breve tale processo, tanto più la marca è forte. Le attività di branding sono ottimali nel momento in cui risultano coerenti con la "promessa di marca", in altre parole con ciò che la marca si propone di essere o di fare per i consumatori.

Abbiamo precedentemente definito il branding come l'insieme delle attività finalizzate alla gestione di un brand. Tali attività possono essere identificate in:

---

<sup>4</sup> (Keller, 2005)

<sup>5</sup> (Kapferer, 2004)

- Creazione del brand
- Misurazione del brand
- Mantenimento/Accrescimento del brand

Per creare un brand bisogna creare delle strutture di conoscenza della marca che siano adatte per i vari consumatori. La creazione sfrutta tutti i contatti che il consumatore può avere con la marca. In mezzo all'infinita varietà di possibili associazioni di marca (ovvero tutti i contatti tra il cliente e il brand, programmati o no da attività di marketing) che determinano la sua conoscenza tra i consumatori e, quindi, il suo valore, riportiamo i tre principali gruppi di “*driver* del valore della marca”:

- Segni che costituiscono l'identità della marca (nomi, loghi, siti, simboli, personaggi, testimonial, slogan, jingle, confezionamento, insegne): sono scelti in base a sei criteri, tre dei quali servono a plasmare la marca e il suo valore dal nulla, mentre gli altri tre servono a tutelare tale valore nel tempo. Tra i primi ricordiamo facile da ricordare, significativo, gradevole; mentre i restanti sono trasferibile, adattabile, tutelabile. Grazie a tali segni i prodotti di una marca sono distinti da altri e possono infondere nel consumatore delle sensazioni e percezioni circa quel prodotto indipendentemente da un'effettiva esperienza diretta correlata allo stesso. Quindi, vediamo come degli elementi elementari e semplici come un nome o uno slogan possano generare nel consumatore *brand awareness* ancor prima che egli abbia avuto la possibilità di testare il prodotto. Nel caso d'impres e marche la cui offerta è intangibile (si pensi alle società assicurative), il ruolo di tali segni risulta ancor più importante.
- Attività e programmi di marketing a supporto: il marketing costituisce da sempre un settore importante per un'azienda. Inizialmente esso si traduceva esclusivamente in pubblicità e i suoi mezzi erano ad esempio i cartelloni pubblicitari, gli spot televisivi e le foto sui giornali. Con il passare del tempo e con l'evolversi del mondo e dei consumatori sempre più annoiati e alla ricerca di qualcosa d'innovativo, il marketing ha dovuto evolversi con essi. Esso non poteva configurarsi esclusivamente come una singola attività bensì come un insieme integrato di tutte le attività volte a creare dei contatti tra il consumatore e la marca. Si parla in questo caso di *branding* olistico (dal greco “*holos*” =

“globale”). Secondo quest’ottica l’azione integrata di diversi programmi di marketing finalizzati alla massimizzazione del valore della marca genera un effetto su tale valore superiore alla somma degli effetti degli stessi programmi presi singolarmente.

- Associazioni secondarie: sono dei collegamenti che s’instaurano nella mente del consumatore riguardo a una marca indipendentemente dai programmi di marketing, in quanto sfruttano delle nozioni o dei fattori presenti nella memoria dei consumatori e particolarmente significativi per essi tra i quali ricordiamo: luoghi (paese d’origine o canali), persone (testimonial o dipendenti), altre marche, eventi, cause, supporto di terzi.<sup>6</sup>

Per misurare il valore di un brand individuamo due tecniche principali:

- Brand Audit: tecnica basata su periodiche (ad esempio annuali) analisi sullo “stato di salute della marca” e sulle sue “fonti di valore” in modo da implementarli. Si utilizzano quando s’inaugura un piano di marketing o quando si cambia strategia.
- Brand tracking: tecnica basata sui dati quantitativi raccolti con scadenze regolari circa i consumatori e le loro risposte ai programmi di marketing. Servono a scoprire quanto, dove e come tali programmi abbiano riscosso successo individuando così gli investimenti riusciti meglio e semplificando il processo decisionale del management.<sup>7</sup>

Infine, per mantenere il valore di una marca essa ha bisogno di rafforzarsi rimanendo, però, sempre coerente con il proprio significato originario. Il brand ha bisogno di evolversi e adattarsi alle circostanze temporali e ambientali in cui si trova e di reinventarsi in base agli stimoli sociali esterni. I marketing manager non potendo constatare se la fase corrente del ciclo di vita di un prodotto sia quella finale del declino, devono sempre “interpretare ogni stabilizzazione delle vendite come l’evidenza che la fase della maturità è arrivata e adottare appropriate decisioni di marketing”<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, Marketing Management, 2012)

<sup>7</sup> (Keller, 2005)

<sup>8</sup> (Kapferer, 2004)

Il ciclo di vita di un brand potrebbe anche non interrompersi: una marca potrebbe rivitalizzarsi tramite un ritorno alle origini, in altre parole ricordando a se stessa e ai consumatori chi è e cosa offre, oppure tramite una reinvenzione completa, la quale consiste nella ricostruzione della marca *ex novo*, partendo dal prodotto.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, Marketing Management, 2012)

## **1.2. TvBranding: il branding nel settore televisivo**

Il branding televisivo è un concetto che da poco ha iniziato a diffondersi nel mercato italiano. L'idea che un canale, un programma o una compagnia televisiva avessero bisogno di un brand che li potesse distinguere dai *competitors* e in cui i propri telespettatori potessero identificarsi, era ben lontana dalla realtà dei primi anni di vita del settore televisivo italiano. Solo con l'ingresso nel settore di nuovi player come Fox International Channels Italy (oggi, Fox Networks Group), capaci di implementare il concetto di brand nella realizzazione di un canale tv, si è capito come questo concetto ben si sposi con i bisogni e le richieste dei telespettatori. Peraltro, Fox Channels ha da sempre improntato il proprio business sulla creazione di valore per i propri utenti, partendo dall'offerta di contenuti di qualità che non fossero finalizzati solo al mero intrattenimento. Una simile impostazione è quindi insita nella cultura aziendale di un'impresa. Ma, come abbiamo anticipato, il concetto di branding si è affermato, seppur in ritardo, anche nel settore televisivo italiano, dove le aziende preesistenti possedevano un'impostazione manageriale più orientata all'autoreferenzialità e alle pressioni interne provenienti dall'alto piuttosto che al mercato.

L'affermazione delle pratiche di marketing nei processi di gestione del settore televisivo è stata favorita anche da vari mutamenti ambientali che si sono verificati negli ultimi anni: tecnologia, sviluppo internazionale dei mercati, privatizzazione e liberalizzazione. Lo sviluppo tecnologico ha sostanzialmente aperto nuovi spazi concorrenziali mettendo in difficoltà i vecchi player, i quali sono ora tenuti a difendere la loro posizione competitiva ed espandere il proprio campo di attività. L'evoluzione tecnologica e la facile applicabilità delle nuove tecnologie a qualsiasi ambito della vita contemporanea hanno condotto il mercato multimediale nella cosiddetta "Età della Convergenza" in cui gli strumenti mediali non possono più essere considerati singolarmente, ma forniscono al telespettatore un valore aggiunto solo se integrati e interconnessi tra loro. Questo sviluppo tecnologico ci consente di parlare anche di un'interconnessione internazionale. Molti programmi stranieri sono infatti forniti da piattaforme nazionali in lingua originale o tradotti. Tramite la tecnologia e le maggiori opportunità di scelta offerte ai consumatori, le barriere protezionistiche anche nel settore televisivo tendono a diminuire orientandosi sempre di più verso un approccio al mercato. Infine, possiamo

ricondere l'aumento dei concorrenti nello scenario televisivo alla nascita di numerose compagnie di telecomunicazione private.<sup>10</sup>

Tutti questi fenomeni conducono a un aumento della competitività nel settore e quindi a un ampliamento dell'offerta per il telespettatore. Quest'ultimo si trova quindi di fronte a un vero e proprio processo d'acquisto in cui sarà costretto a valutare le alternative presentategli e a sceglierne una. Il mercato televisivo diventa un vero e proprio mercato di consumo e, come vedremo meglio in seguito, necessita di tutti quei processi di marketing che aiutano il consumatore ad abbreviare il proprio processo d'acquisto o, contestualizzando, "processo di visione"<sup>11</sup>.

Diversamente dagli altri mercati di consumo, però, quello televisivo è caratterizzato da una competizione allargata. Riprendendo i fenomeni evolutivi sopra descritti e inserendoli in un'ottica analitica dello scenario competitivo italiano, una fotografia dei potenziali player del settore che minacciano la stabilità e gli equilibri raggiunti da quelli tradizionali è fornita dalla seguente figura:

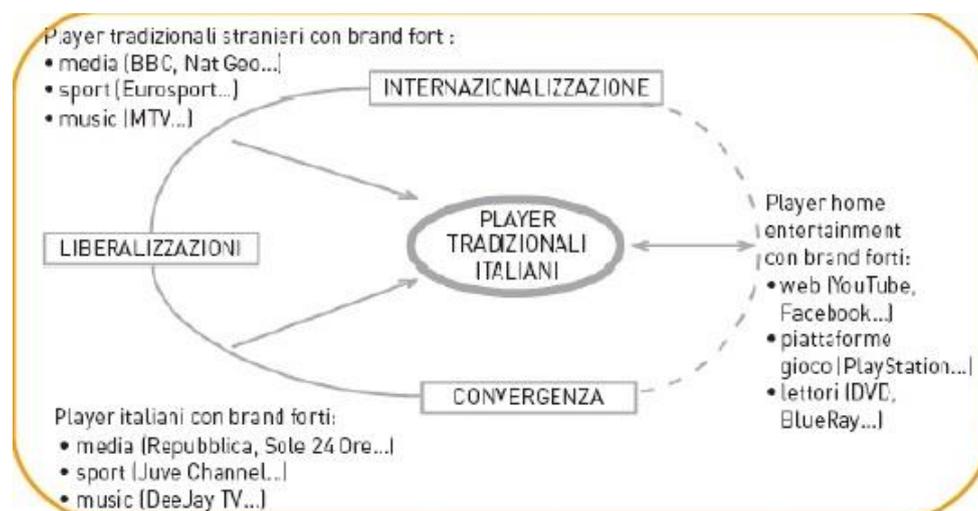


Figura 1- Fattori concorrenziali e Player televisivi italiani - C. Nardello (2010.)

<sup>10</sup> (Cherubini, 2007)

<sup>11</sup> (Pagani, 2000)

Occorrerebbe fare un'ulteriore distinzione in base all'offerta di ciascun player. Alcune emittenti offrono un prodotto televisivo diversificato per audience o per programmazione, oppure si rivolgono al medesimo gruppo di telespettatori e con la medesima programmazione. Esistono anche emittenti che hanno deciso di espandersi per la prima volta nel settore televisivo diversificando completamente la propria attività d'impresa. Sfruttando le deboli barriere all'entrata (specialmente tecnologiche) del settore, mirano principalmente ad aumentare i propri guadagni legati alla pubblicità tramite gli inserzionisti e a rafforzare la propria *brand image*. Esistono, dunque, tre meccanismi competitivi applicabili che identificano altrettanti tipi di concorrenza:

- Concorrenza Trasversale: è il caso di player esistenti che operano nel settore e creano nuovi canali;
- Concorrenza Chain: è il caso di player che operano nel settore, ma in una fase diversa della catena del valore;
- Concorrenza Intersettoriale: è il caso d'impresе operanti in un settore completamente diverso da quello televisivo e che vogliono sfruttare la propria notorietà e reputazione per creare un canale tv.<sup>12</sup>

La concorrenza nel mercato televisivo si esprime su tre piani differenti:

- I contenuti: sono il motivo per cui un consumatore decide di guardare un canale/programma tv. Definiscono anche le audience, sia a livello di consistenza numerica, sia a livello di corrispondenza con i target delle inserzioni pubblicitarie;
- L'audience: la conquista dello *share on tv* (quota di mercato) più alta sul totale di consumatori televisivi. Conquistare il pubblico significa avere maggiore potere contrattuale con gli inserzionisti pubblicitari;
- Gli introiti pubblicitari: gli inserzionisti pubblicitari decidono dove e come investire in base ai bacini di audience che le emittenti televisive sono in grado di offrire. Maggiore sarà la capacità attrattiva delle audience, maggiore sarà la possibilità di poter contare su questa fonte di *revenue*.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> *Idem*

<sup>13</sup> (Antonucci, 2015)

Un ulteriore elemento che contraddistingue ciascun'emittente e ne influenza il posizionamento competitivo è la cultura aziendale della stessa. Per cultura aziendale s'intende l'insieme di elementi che influenzano le decisioni degli alti vertici di un'azienda. Essa risulta dalla sintesi di: percezione della concorrenza nel settore, storia dell'azienda e ruolo da essa rivestito nel mercato, approccio al mercato e al suo costante mutamento e, infine, capacità di integrare, direttamente o indirettamente, i consumatori nelle scelte strategiche. Nel mercato televisivo italiano possiamo distinguere due categorie di cultura aziendale: una orientata all'acquisizione di pubblico e una orientata al mantenimento dello stesso. A seconda di quale sia la categoria di appartenenza, un'impresa televisiva applica la propria strategia di branding. La stessa strategia può non essere efficace per un'altra impresa. Con la seguente tabella si è voluto fotografare la situazione del mercato televisivo nazionale:

CULTURA AZIENDALE	Orientata all'acquisizione		Orientata al mantenimento dinamico
PLAYER	Televisivi Nuovi (SKY, FOX)	Non televisivi Diversificati (DEEJAY TV)	Televisivi Tradizionali (RAI, MEDIASET)
STRATEGIA DI BRANDING	Il branding vuole creare consapevolezza e notorietà	Il branding vuole trasportare la reputazione esistente al canale tv	Il branding vuole innovare rimanendo fedele alla storia della marca
PUNTI DI FORZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Target-oriented</li> <li>• Aggressivi</li> <li>• Innovatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Target-oriented</li> <li>• Valorizzazione del brand come patrimonio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notorietà</li> <li>• Reputazione</li> </ul>
PUNTI DI DEBOLEZZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bassa audience</li> <li>• Costante richiesta d'innovazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bassa audience</li> <li>• Scarsa credibilità</li> <li>• Eventuale danneggiamento del brand esistente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bassa innovatività</li> <li>• Lentezza</li> </ul>

Figura 1. Branding e cultura aziendale nel mercato televisivo italiano, Rielaborazione personale di Nardello C. (2010)<sup>14</sup>

<sup>14</sup> (Nardello, Il branding televisivo: aspetti teorici ed esperienza d'impresa, 2010)

Dalla figura si evince che l'orientamento all'acquisizione è tipico dei nuovi entranti, siano essi provenienti al settore televisivo o meno, mentre l'orientamento al mantenimento dinamico caratterizza i player tradizionali del settore. Questi ultimi si sono affermati fin dai primi anni della televisione italiana e possono contare su un'audience ormai fidelizzata, facendo leva sulla propria notorietà e reputazione. Il loro obiettivo è, dunque, quello di mantenere l'attuale livello di audience, cercando di adeguarsi alle nuove caratteristiche del mercato seppur lentamente. Molto più aggressivo è invece l'approccio all'acquisizione, basato sulla consapevolezza dei nuovi manager (spesso proveniente da un contesto internazionale) di doversi affermare in un mercato già formato e consolidato, cercando di conquistare spazi di mercato già occupati dai concorrenti. Il loro punto di forza è l'alta innovatività offerta al telespettatore e la possibilità di poter contare sul proprio brand, cercando di traslarne il valore nel mercato televisivo o di costruirlo *ex novo*. I player televisivi corrono il rischio di non riuscire a mantenere il livello d'innovazione promesso anche nel futuro, mentre le imprese operanti già in altri settori e che hanno optato per la diversificazione in quello televisivo rischiano di contaminare il proprio brand originario o di risultare poco credibili con la loro nuova offerta.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

### 1.2.1. Funzione del TvBranding

Per cogliere quanto sia importante per una compagnia televisiva creare il proprio TvBrand, è più facile partire da un esempio della vita di tutti i giorni.

Immaginiamo un ragazzo di età compresa tra i 15 e i 18 anni che al rientro da scuola, decide di rilassarsi e godersi il proprio tempo libero guardando la televisione. Per prima cosa si sintonizza sul canale X. Subito dopo si ricorda della storia che gli è stata raccontata durante la giornata riguardo a una protesta attiva contro il Ministero dell'Istruzione. Allora decide di sintonizzarsi sul canale Y per saperne di più.

Che cosa ha portato il ragazzo del nostro esempio a sintonizzarsi su ciascuno dei canali? Perché ha deciso di cambiare canale? La risposta è che, come ognuno di noi, il ragazzo sapeva esattamente cosa aspettarsi da ciascuno dei canali. Inizialmente cercava solo un intrattenimento leggero per liberare la mente dai pensieri e sapeva che sul canale X avrebbe trovato programmi adatti a tale scopo. Successivamente ha voluto informarsi su un caso di attualità e ha preferito sintonizzarsi su un canale più impegnato, magari un telegiornale che sapeva di poter trovare sul canale Y.

Quindi, cos'è il TV Brand? Una sorta di scorciatoia nel processo decisionale di visione/zapping.

Il TvBrand si basa, dunque, sull'identità che nasce dall'affinità tra la promessa di visione e l'associazione mentale del telespettatore che da essa deriva. Esso offre un Concept editoriale e definisce, dunque, un Target preciso. "Molti utenti hanno dei canali di riferimento da visionare prima di passarli in rassegna tutti. L'aspetto forse più importante è che il Brand sembra in grado di governare la divergenza sfruttando la forte riconoscibilità. È necessario quindi comunicare l'esistenza del TV Brand e il relativo palinsesto che lo accompagna".<sup>16</sup>

All'interno delle politiche di marketing che mirano a comunicare ciò che si cela dietro un brand, dobbiamo distinguere tre livelli di branding che si riferiscono a tre dimensioni dell'impresa televisiva:

---

<sup>16</sup> (Krokolav, 2016)

- Livello Corporate: fa riferimento alla personalità dell'emittente stessa ed è una politica di branding che si consolida nel tempo, all'aumentare della dimensione dell'audience e dello share.
- Canale/Palinstesto: fa riferimento all'insieme dei singoli programmi posseduti dal *broadcaster* e riportati sul canale; è un processo di branding articolato in quattro fasi, quali lancio, crescita, maturità (qui raggiunge il più alto livello di audience size/share) e, infine, declino.
- Programma: fa riferimento al singolo programma tv; è il processo di branding che ha il ciclo di vita più breve.<sup>17</sup>

Nel corso della nostra analisi parleremo di TvBrand riferendoci a un livello di branding di Canale/Palinstesto, assumendo per noi maggiore rilevanza.

Il prodotto televisivo, come lo intendiamo noi, deve confrontarsi con un proprio “albero di categoria”, in altre parole “l'insieme storicizzato delle possibili varianti di un prodotto generico”. Tale albero si sviluppa in due direzioni: orizzontale e verticale. La varianza orizzontale esprime l'ampiezza della categoria cui il canale appartiene, ossia il numero di declinazioni specifiche del prodotto generico. La varianza verticale invece esprime la profondità della categoria ovvero il numero di tipologie in cui ciascuna categoria di canale si articola. L'albero di categoria di un palinstesto si sviluppa partendo da una distinzione basilare tra canali lineari e canali non lineari. I primi appartengono alla televisione tradizionale ovvero quella con una programmazione determinata dall'emittente e senza possibilità di essere cambiata. Gli altri invece sono propri della televisione interattiva la quale consente al telespettatore di interagire con lo strumento televisivo e scegliere l'intrattenimento desiderato. Parliamo in termini generici di “intrattenimento” perché questa nuova tipologia di tv consente a un utente di scegliere sia quale canale guardare, andando oltre l'imposizione esterna dell'emittente (tv *on demand*), sia se guardare un canale tv o altro: un moderno apparecchio televisivo offre un collegamento a Internet (IPTV), un collegamento diretto ai *Social Network* (*Social tv*), una gamma di canali o programmi di cui usufruire temporaneamente pagando (*pay-per-view*). Un canale lineare può essere di tipo generalista o specializzato. Se generalista si rivolgerà alla massa indistinta di telespettatori con una programmazione omogenea

---

<sup>17</sup> (Pagani, 2000)

per tutti; la specializzazione, invece, può essere per generi, per target o per tematiche. Riportiamo alcune articolazioni delle precedenti divisioni, fermo restando che l'abilità competitiva in questo campo risiede nella capacità di inserirsi in un contesto di offerta già formato e che ha potenzialmente esplorato tutte le possibili varianti.

- Genere: documentari, musica, film, serie tv, news, sport...
- Target: bambini, donne, uomini, teens...
- Tematiche: storia, crimine, attualità, comicità...<sup>18</sup>

Il TvBrand svolge una funzione denotativa – identificando la declinazione del prodotto televisivo in modo chiaro e univoco – e una connotativa – arricchendo il contenuto di significato e valenze aggiuntive legate all'universo emozionale dell'audience. Inoltre, la funzione denotativa punta a creare una forte *brand awareness*, agendo, quindi, sul piano cognitivo del proprio target il quale con la consapevolezza di marca include il brand nella propria rosa di possibilità di scelta. La funzione connotativa, invece, agisce sul *brand appeal*, sviluppando l'armonia tra il target di riferimento e i valori della marca; questa stessa armonia, a sua volta, rende credibile la promessa di valore del brand che va a influire sul piano emozionale dei telespettatori e, ancora una volta, li porta a includere il brand tra le loro possibilità di scelta.<sup>19</sup>

Il brand, sommariamente, consente di differenziarsi rispetto ai concorrenti, di essere riconosciuti in via immediata dai telespettatori da un punto di vista meramente conoscitivo e, anche, qualitativo e di generare fiducia negli stessi. Questi quattro elementi (differenziazione, riconoscimento, qualità e fiducia) costituiscono le basi di un vantaggio competitivo sul mercato.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

<sup>19</sup> (Nardello, Il branding televisivo: aspetti teorici ed esperienza d'impresa, 2010)

<sup>20</sup> (Pagani, 2000)

### 1.2.2. I target del TvBranding

Per pianificare una buona strategia di tv branding è indispensabile definire i propri target di riferimento. I target cui andremo riferendoci da adesso in poi rappresentano tutti i soggetti cui un canale tv può rivolgersi e che costituiscono le sue fonti di reddito. In particolare, nel mercato televisivo, possiamo individuare le cosiddette “3A del target”:

- **Affiliates:** sono le piattaforme che pagano un canale tv per inserirlo nella propria offerta di programmazione (esempio: Sky in Italia);
- **Audience:** sono i telespettatori che generano share;
- **Advertisers:** sono le imprese che pagano un canale tv per ottenere uno spazio pubblicitario.<sup>21</sup>

Nel mercato televisivo, dunque, il concetto di target è molto più articolato rispetto ad altri settori, ma è parimenti centrale in fase di progettazione del brand. L'unica differenza è che in questa fase iniziale, un canale tv deve tener conto di un maggior numero di elementi che possano soddisfare tutti e tre i target cui ci si rivolge. Molto spesso infatti questi ultimi hanno esigenze diverse, ma non per forza devono considerarsi sconnesse.

Ciò che l'audience cerca in un canale tv è un sistema di attributi in cui identificarsi, così da considerarlo il canale di visione preferito. L'obiettivo dell'azienda deve essere, dunque, quello di rafforzare il più possibile l'immagine e la forza del brand, così da attirare un'audience caratterizzata e sempre più numerosa. Una volta raggiunto un importante numero di telespettatori e di ascolti, saranno gli advertisers a scegliere se pagare o meno il canale per ottenere uno spazio pubblicitario, qualora reputino coerente la propria proposta con il tipo di audience che possono raggiungere con quel canale. Allo stesso modo gli affiliates decideranno se pagare o meno i diritti per ottenere quel canale nel proprio bouquet d'offerta.<sup>22</sup>

L'unica differenza tra questi ultimi due target è la motivazione che li spinge a scegliere un canale piuttosto che un altro: per gli advertisers la ragione assume una valenza

---

<sup>21</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

<sup>22</sup> (Dominici, 2002)

qualitativa, perché, nonostante un'attività pubblicitaria debba raggiungere il maggior numero di persone possibile, essa risulterà maggiormente efficace qualora ci sia una connessione tra l'oggetto della pubblicità e il soggetto cui essa è rivolta; per gli affiliates, invece, la ragione è meramente quantitativa poiché un broadcaster mira esclusivamente a ottenere quanti più telespettatori possibili.

Nonostante questa tripartizione, il target di riferimento principale risulta essere l'audience, in quanto è su essa che si basa il valore economico del brand (*Brand Equity*). Il *Brand Equity* di un canale tv risulta avere una duplice connotazione:

- Viewership Value: è il valore generato dalla notorietà del TvBrand e quantificabile con la percentuale di audience raggiunta, grazie alla programmazione prevista sul canale; “quota di target coperta dal TvBrand e che riconosce appetibile la programmazione del canale”.
- Advertising Value: è il valore generato dall'appeal (attrazione) che l'audience esercita sugli advertisers in funzione della propria numerosità e profilazione e quantificabile con il valore degli investimenti pubblicitari ricavati dagli inserzionisti.<sup>23</sup>

In entrambi i casi, l'audience riveste un ruolo centrale in quanto nel primo costituisce la fonte diretta di valore di un canale, mentre nel secondo ciò che genera valore sono gli investimenti degli advertisers dovuti, però, alla potenziale risonanza che essi potranno avere su un determinato target di telespettatori, quale quello di riferimento del canale scelto. Un inserzionista calibra, infatti, le proprie decisioni d'investimento sul numero di utenti raggiungibili e sulla loro categoria di appartenenza, in modo da potersi rivolgere a un target coerente con la propria proposta di valore.

Le aziende di successo oggi sono quelle che riescono a porre i clienti al centro delle loro decisioni manageriali e le compagnie televisive non fanno eccezione. Il settore televisivo è fondato sull'audience: se non vi fossero i telespettatori a fruire del prodotto televisivo, esso non avrebbe ragione d'esistere. Per questo motivo “le logiche del

---

<sup>23</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

*Customer Relationship Management* tenderanno a essere sempre più necessarie nell'ambito del mercato televisivo<sup>24</sup>

Il *Customer Relationship Management* (CRM), infatti, è quell'insieme di processi volti a misurare e rafforzare lo stato della relazione con il cliente che idealmente segue un processo evolutivo a stadi (soddisfazione → fiducia → fedeltà → lealtà) e il suo valore (*Customer Equity*).<sup>25</sup>

Il TvBrand, quindi, è il metodo utilizzato dai marketing manager per fidelizzare il telespettatore, fornendogli un servizio d'intrattenimento affidabile. Termine inusuale per un canale tv ma efficace per esprimere il concetto in questione: il telespettatore deve sapere a cosa andrà incontro sintonizzandosi su un canale piuttosto che su un altro e tale aspettativa non deve essere delusa dal canale. Le aspettative si basano principalmente su qualcosa che è successo in passato e che supponiamo si ripeta. Nel caso specifico, se il consumatore ha ricevuto un determinato intrattenimento da un canale in passato, si aspetterà di riceverlo anche in futuro. Se alle aspettative aggiungiamo la mancanza di voglia e di tempo del consumatore attuale, risulta ancora più chiaro come il TvBrand debba offrire al telespettatore informazioni già processate così da risparmiargli tale impegno. Il consumatore ricorrerà, così, alla propria memoria, contenente appunto la soluzione più semplice e immediata, poiché conosciuta o utilizzata d'abitudine. I maggiori *broadcaster* (emittenti) si concentrano, quindi, sulla comunicazione della propria identità e del proprio sistema di valori e di proposte, cercando di trasformarlo in vantaggio competitivo percepibile e rilevante per i propri telespettatori.

La domanda che sorge spontanea è come creare qualcosa di rilevante per i telespettatori? Per capirlo dobbiamo analizzare il processo cognitivo dell'utente, cioè la logica sottostante ai procedimenti interni che conducono alla fruizione della programmazione televisiva. Tale processo si articola in cinque fasi:

1. Percezione di un bisogno generico o specifico: in questa prima fase ciò che conta per l'utente è il programma e non il canale, sia che lui maturi un generico bisogno di guardare la televisione sia che voglia soddisfare il bisogno specifico di visione di un preciso programma.

---

<sup>24</sup> (Nardello & Pratesi, Marketing televisivo, 2007)

<sup>25</sup> (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, Marketing Management, 2012)

2. Raccolta d'informazioni: le tipologie d'informazioni che possono essere raccolte dal telespettatore sono le più disparate; riportiamo ad esempio informazioni personali (provenienti da famiglia, amici, siti web etc.), commerciali (pubblicità, confezioni, espositori etc.), pubbliche (mass media, siti web puramente informativi etc.) ed empiriche (esperienze e utilizzo). La raccolta può configurarsi come una ricerca attiva d'informazioni o come il semplice risultato dell'intensificazione dell'attenzione dell'utente che è solo più ricettivo alle informazioni.
3. Valutazione delle alternative: tutte le possibili alternative di visione rientrano nell'ampio insieme di consapevolezza dell'utente (ovvero l'insieme di tutti i canali esistenti che sono noti all'utente); mentre il più ristretto insieme evocato si compone dei canali regolarmente visitati dall'utente ed è all'interno di quest'ultimo che è effettuato il processo di scelta; l'insieme evocato è abbastanza stabile nel tempo e l'apprendimento pregresso, che è alla base di un simile insieme (se un consumatore riceve ripetutamente dei feedback positivi da uno stesso canale, s'innescerà automaticamente nella sua mente la convinzione che anche successivamente potrà ritrovare gli stessi feedback, generando una relazione di fiducia tra le due parti) costituisce il fattore d'influenza più indicativo per orientare il comportamento del telespettatore.
4. Decisione di visione: può essere svolta secondo tecniche euristiche, in altre parole secondo delle scorciatoie mentali che non prevedono la compensazione degli attributi negativi e positivi di un canale e, quindi, possono portare il telespettatore a pentirsi della propria scelta; a influenzare il telespettatore nel momento cruciale della decisione possono intervenire dei fattori circostanziali imprevedibili, gli atteggiamenti degli altri e il rischio percepito dal telespettatore stesso<sup>26</sup>.
5. Valutazione dell'esperienza di visione: misura il grado di soddisfazione raggiunto dal telespettatore che può variare da soddisfatto, a deluso, a entusiasta e può generare diversi comportamenti post-visione: opzione *loyalty* (fedeltà),

---

<sup>26</sup> Il rischio che può essere percepito dal telespettatore come da un qualunque consumatore si può configurare come rischio funzionale (ha prestazioni al di sotto delle aspettative), fisico (costituisce una minaccia alla salute di chi ne usufruisce), finanziario (non vale il prezzo corrisposto), sociale (genera imbarazzo davanti ad altri), psicologico (intacca il benessere mentale dell'utente), temporale (genera nel telespettatore la convinzione che avrebbe potuto investire meglio il proprio tempo).

opzione *voice* (lamentele sull'offerta ricevuta), opzione *exit* (abbandono del brand).

Ricevendo una serie indistinta d'informazione sui canali televisivi, un brand in cui il telespettatore possa identificarsi, consente, quindi, allo stesso di processare tutte queste informazioni semplificando il processo di scelta appena descritto. Il processo è più agevole, poiché il telespettatore sa di poter riscontrare nel canale-brand una coerenza tra benefici sociopsicologici ricercati e attributi proposti.<sup>27</sup>

Gli elementi che danno inizio al processo da cui si genererà quel senso di corrispondenza tra ciò che l'utente cerca e ciò che riceve dal brand sono fondamentalmente tre:

- Variabili di esposizione: titoli trasmessi dopo le interruzioni pubblicitarie e l'EPG (*Electronic Program Guide*, guida elettronica);
- Variabili d'influenza: titolo del programma e logo del canale;
- Disposizioni individuali: manifestazioni immediate dei desideri del telespettatore che si rivelano durante il processo di *zapping*, in altre parole la ricerca casuale di un programma.<sup>28</sup>

Avendo spiegato quali sono i procedimenti mentali che s'innescano nella mente del consumatore e come possono essere innescati, andiamo a capire come si può raggiungere la fedeltà del cliente. Innanzitutto, il canale deve incontrare le aspettative del cliente e, in seguito, quest'ultimo deve sperimentare positivamente a quattro fasi:

1. Conoscenza: il telespettatore deve conoscere il canale e i suoi valori chiave in modo da distinguerlo dai *competitors*
2. Esperienza: un'esperienza di visione è positiva quando il canale rispecchia le aspettative del telespettatore inducendolo a scegliere ancora quel canale in seguito.
3. Relazione: è costituita da regolari contatti tra brand e telespettatore.
4. Fiducia: si ottiene quando la relazione è frequente e forte e l'esperienza di visione maturata è positiva.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> (Pagani, 2000)

<sup>28</sup> *Idem*

Un telespettatore trae beneficio da un buon piano di branding, in particolare perché esso gli consente di:

- Identificare la fonte: collegare il prodotto televisivo di cui si usufruisce a un'emittente cui si possa attribuire la responsabilità dell'offerta;
- Semplificare: come già detto tale semplificazione, si riferisce al processo di scelta del telespettatore consentendogli di avere un riferimento automatico cui rivolgersi quando cerchi di soddisfare un bisogno generico o specifico;
- Ridurre la percezione di rischio funzionale: tale rischio riguarda la possibilità di rimanere delusi dalla visione del canale scelto;
- Ridurre la percezione di rischio psico-sociale: tale rischio riguarda il timore di danneggiare il proprio status sociale.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> *Idem*

<sup>30</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

### 1.3. Strategia di TvBranding

Un'azienda televisiva dev'essere strategicamente attiva in due campi, uno più ristretto di prodotto e uno più ampio di *corporate*. In entrambi i casi, l'emittente deve comunicare il valore del proprio brand, in modo da potersi distinguere dai competitors. Una compagnia televisiva dovrà quindi agire in termini di product branding, concentrandosi sull'offerta editoriale delle singole reti, e di corporate branding, concentrandosi sul coordinamento di tutte le attività svolte dal broadcaster.

La domanda ora è come si può applicare una buona strategia di branding televisivo? O, meglio, quali sono gli strumenti di cui un'impresa televisiva dispone per creare un brand? Esistono due tipologie di strumenti a tal proposito: *on air* e *off air*. I primi consistono nel complesso di elementi (programmi, stile, atmosfera, energia) che compongono il palinsesto mandato in onda. Il fine ultimo dell'articolazione di un palinsesto dev'essere l'instaurazione di una forte connessione tra telespettatore e canale. Un palinsesto deve essere in grado di trasmettere ciò che il brand vuole comunicare. Questo genere di connessione tra utente e brand non deve limitarsi alla circostanza in cui l'utente sia sintonizzato sul canale, ma deve estendersi all'ambiente esterno *off air*. Ciò è possibile solo nel momento in cui si riesca a convincere il consumatore che i valori chiave di un brand non saranno persi o alterati. Gli strumenti *off air* sono:

- Live Interactive Road Show: veri e propri *roadshow*, in altre parole occasioni quali presentazioni di progetti dal vivo, in cui sia incoraggiata l'interazione degli utenti con il brand.
- Stampa: metodo diretto ed economico per raggiungere la target audience.
- Outdoor: eventi all'aperto che hanno un forte impatto sugli utenti e sono lontani dal trasmettere una vera esperienza di brand.
- Direct mail: orientata alla target audience, può correre il rischio di non essere ben accettata dalla stessa e interpretata come uno dei soliti bombardamenti pubblicitari o, ancora, non letta.
- Cinema: fornisce una forte esperienza di brand ma occorre stare attenti che i valori chiave del brand siano presenti nell'esecuzione creativa.
- Attività promozionale
- Altro: merchandising, prodotti di consumo, siti web, sponsorizzazioni.

Ogni processo di produzione prevede una fase preliminare prettamente strategica. Il branding non fa eccezione e per questo è opportuno riportare i passaggi che antecedenti la fase pratica appena descritta. Prima di tutto analizzeremo l'importanza del posizionamento strategico di un'impresa televisiva rispetto ai competitors; volgeremo, in seguito lo sguardo ai target di riferimento cui un'emittente deve rivolgersi, per poi delineare le tecniche di misurazione della forza di un TvBrand e il suo relativo costo.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> (Pagani, 2000)

### 1.3.1. Comunicazione d'identità e posizionamento del TvBrand

Dallo studio di Kati Forster, emerge come una strategia di branding di successo derivi da un articolato processo d'identificazione del brand. La *Brand Identity* risulta da una serie di connotazioni che un'impresa vuole attribuire al proprio brand; è, quindi, la percezione che si vuole che la marca abbia agli occhi dei consumatori, indipendente dalla loro percezione effettiva, cioè la *brand image*. Un'impresa può investire sulla comunicazione della *Brand Identity*, ma non può controllare direttamente e consapevolmente la *brand image*<sup>32</sup>. Un buon metodo per comunicare la propria identità consiste nell'attuazione di una forte strategia di posizionamento, la quale consiste nella comunicazione ai consumatori dei propri elementi distintivi rispetto ai concorrenti e, quindi, le ragioni per cui dover essere preferiti a essi<sup>33</sup>.

Il posizionamento è per definizione la capacità di tradurre sul piano operativo l'offerta e l'immagine di un'impresa o di un brand, occupando un posto ben definito nella mente del consumatore. Il risultato sarà per il consumatore in questione una visione del brand come unico e preferibile ad altri. Per ottenere un simile risultato, il segreto è avere “un piede nel presente e uno nel futuro”<sup>34</sup>. Secondo Kotler, infatti, un brand forte deve assumere consapevolezza dell'alta competitività che si può riscontrare in ogni mercato e agire in un'ottica dinamica e di costante miglioramento di sé. Un brand deve, quindi, offrire una proposta di valore convincente per il cliente e allo stesso tempo proporre sempre qualcosa di nuovo, mantenendo sempre viva la curiosità e l'interesse del consumatore.

Le strategie di posizionamento possono essere suddivise in 3 step: definizione dell'ambiente di riferimento, identificazione degli elementi di parità e di differenziazione e, infine, creazione di un mantra della marca.

Cos'è un ambiente di riferimento competitivo? Come si può intuire dal nome è il “terreno della battaglia competitiva” in cui un'impresa opera o intende operare. I *competitor* sono quindi il fulcro di questo concetto, anche se possono essere considerati in una visione diretta e indiretta. Tale ambiente si compone infatti delle attese di valore dei consumatori presenti in un determinato segmento obiettivo (le quali bisogna tenere

---

<sup>32</sup> (Kapferer J. , 2012)

<sup>33</sup> (Forster, 2011)

<sup>34</sup> (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, Marketing Management, 2012)

in conto che possono essere soddisfatte da altre offerte concorrenti) - visione indiretta - e delle marche che si sono rivolte a quel segmento in passato o contano di rifarlo – visione diretta. Per definire un ambiente di riferimento, dunque, occorre identificare i propri concorrenti e collocarli all'interno di una categoria di appartenenza (prodotto o insieme di prodotti con cui una marca è in competizione e che sono intercambiabili). Specialmente al giorno d'oggi, infatti, anche nei mercati più longevi possono insediarsi imprese emergenti che in poco tempo sbaragliano i mostri sacri del settore e rendono le loro strategie o i loro prodotti obsoleti, fornendo ai consumatori un servizio che prima non ricevevano e innovando o l'oggetto stesso dell'offerta o il modo in cui potervi accedere. Una volta chiarita l'importanza di effettuare un'accurata analisi del settore in cui si va a operare per premunirsi dalla minaccia di nuovi entranti così come dei concorrenti già radicati nel settore, occorre definire tale settore secondo due approcci: del mercato industriale e del mercato di consumo. Nel primo caso è considerabile come un gruppo d'impresе che offrono “prodotti o classi di prodotti inter-sostituibili per tecnologia e funzioni d'uso”; nel secondo caso vediamo ampliato il concetto di concorrenti in una dimensione pressoché indefinita, in quanto sono visti come *competitors* tutte quelle imprese che possono soddisfare lo stesso bisogno originario dei consumatori con tecnologie e funzioni d'uso diverse. Avendo raccolto ora informazioni sufficienti per identificare i propri *competitors*, possiamo passare all'analisi dei loro punti di forza e di debolezza. Ultimata l'analisi, converrebbe sfruttare strategicamente le nozioni apprese, trasformando i punti di debolezza avversari nei propri punti di forza. L'ambito della nostra analisi riguarda le strategie e gli obiettivi dell'impresa concorrente che prendono forma da informazioni basilari come dimensioni, storia, classe dirigente e situazione finanziaria.<sup>35</sup>

La seconda fase per attuare una buona strategia di posizionamento consiste nel divulgare e sponsorizzare i propri elementi di parità e di differenziazione. Questi elementi manifestano come un brand voglia presentarsi al pubblico, la sua identità rispetto alla concorrenza, come vuole competere. I punti di parità rappresentano associazioni che possono essere possedute anche da altre marche, ad esempio quelle associazioni che i consumatori stimano fondamentali per rendere legittima e credibile l'offerta in una specifica categoria di prodotto. I punti di differenziazione, invece, sono

---

<sup>35</sup> *Idem*

quelle associazioni collegate alla marca che vengono percepite dal consumatore come uniche, forti e vantaggiose. Presa consapevolezza e comunicati efficacemente al consumatore, questi punti costituiscono la base della *Unique Selling Proposition* di ogni impresa. Secondo colui che coniò questo termine, Rosser Reeves, essa deve fornire al cliente un vantaggio specifico, offrire qualcosa che i concorrenti non offrono e attirare clienti nuovi.<sup>36</sup>

Infine, arriviamo al coronamento del posizionamento, quel passaggio ultimo che permette di consolidare gli sforzi fatti finora e stabilizzare i risultati delle precedenti strategie: creare un mantra. Una brand mantra è l'elemento più vicino al concetto di "essenza della marca", ovvero la sintesi dei valori proposti dalla marca in cui un consumatore dovrebbe rispecchiarsi. Tecnicamente un mantra è una breve frase composta circa da 5 parole che catturano il posizionamento della marca stessa. Un buon mantra deve echeggiare nell'ambiente interno a un'impresa (tra i suoi dipendenti) e in quello esterno (tra i partner), chiarendo ciò che la marca deve rappresentare per i consumatori. Riportiamo un esempio che chiarisca l'importanza di un mantra cui le attività di un'impresa devono adeguarsi<sup>37</sup>. Verso la fine degli anni Ottanta, Walt Disney si rese conto che molti dei suoi personaggi venivano commercializzati nei modi più disparati e senza un collegamento logico tra ciò che il personaggio rappresentava e l'attività di marketing in questione, tanto da indurre i consumatori a credere che l'impresa volesse solo sfruttare la notorietà del proprio brand. Disney decise allora di radunare un gruppo di esperti che gestissero il valore del brand, adeguandosi al nuovo mantra: "Divertimento per la famiglia felice". Tutte le opportunità di marketing non in linea con tale mantra vennero categoricamente respinte. Un buon mantra deve saper: comunicare le caratteristiche principali di una marca e la categoria cui la marca appartiene, delimitandone anche i confini; semplificare ai consumatori la comprensione del significato del mantra, essendo facile da ricordare, pungente e breve; ispirare un *concept* di prodotto significativo e importante.

Per creare un forte tv brand, un'impresa televisiva ha bisogno di un *Positioning Statement* (dichiarazione di posizionamento). Un canale deve essere in grado quindi di

---

<sup>36</sup> (Keller, 2005)

<sup>37</sup> (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, Marketing Management, 2012)

specificare e determinare il proprio posizionamento all'interno del mercato di riferimento. Per raggiungere quest'obiettivo non si può prescindere dalle 5 *key-question* del posizionamento:

1. Qual è l'arena in cui il canale deve competere? Nonostante il termine arena possa confondere, ciò che definisce il mercato in cui un canale opera sono i soggetti con cui si relaziona: *competitors*, alleati, fornitori di contenuto, *affiliates*, *advertisers* e telespettatori rilevanti.
2. Quali caratteristiche contraddistinguono lo spazio di mercato occupato dal canale rispetto ai *competitors*?
3. Che percezione hanno i telespettatori del canale e dei suoi attributi?
4. Qual è la potenziale *share of mind* (quota di mente) del canale, ovvero la posizione della marca all'interno della "gerarchia di scelta" del consumatore?
5. Qual è la combinazione di attributi ricercati dal target di riferimento in un canale? Questa domanda è forse la più significativa ai fini di un buon posizionamento, in quanto consente di individuare tutti quegli elementi che conferiscono al canale un valore e un significato intrinseci e rilevanti per il telespettatore. È proprio in forza di questi che egli preferirà quel canale a uno concorrente.

Una volta formulate le risposte a queste domande, possiamo iniziare a elaborare il nostro *Positioning Statement*. Esso si compone di quattro elementi e accanto a ciascuno di essi sono riportati a scopo esplicativo degli esempi inerenti al canale Fox Crime<sup>38</sup>:

- *Target audience*: individua i telespettatori potenzialmente attratti dal canale ("Per gli amanti del genere crime");
- *Channel proposition*: definisce i benefici razionali offerti dal TvBrand in termini di programmazione, tipo di palinsesto, tematiche affrontate etc. ("Fox Crime è il canale che ti porta le prime visioni delle migliori serie tv americane ed europee di genere thriller, noir, giallo");

---

<sup>38</sup> La definizione di queste componenti per quanto concerne il canale Fox Crime proviene da una conferenza tenuta da Alessandro Militi, Vice President Marketing & Sales di Fox Networks Group Italy, riguardo il TvBrand.

- *Emotional drivers*: sono gli aspetti emotivi della *Channel Proposition* che descrivono le sensazioni che il canale può trasmettere ai telespettatori (“Per regalarti le emozioni e la suspense uniche e tipiche del genere crime”);
- *Supports*: sono le ragioni per cui il canale sarebbe in grado di mantenere la *Channel Proposition* (“Fox Crime può contare sulle ultime stagioni dei migliori prodotti di CBS, 20th Century Fox e Disney”).

### 1.3.2. Misura della “Brand Strength”<sup>39</sup>

Non basta che un canale tv possieda un proprio brand, ma deve puntare sulla forza dello stesso. Ciò che analizzeremo ora è il *Power Ratio*, ovvero un indicatore delle discriminanti che rendono vincente e di successo un TvBrand. Esso è definito come:

“l’indicatore sintetico che esprime la forza economico-competitiva di un canale/TvBrand sul “doppio mercato” dell’audience e degli investitori pubblicitari”.

Il PR è quindi una misura della performance di un’azienda televisiva in termini di fatturato rispetto allo share televisivo raggiunto. Esso può configurarsi come

- *Advertising Power Ratio*: basato sul fatturato proveniente dagli investimenti nel mercato pubblicitario;
- *Total Power Ratio*: sul fatturato totale

Entrambe queste tipologie di PR si basano su tre elementi:

- Fatturato del Mercato (Pubblicitario, FPM, o Televisivo in generale, FMT)
- Fatturato (Pubblicitario, FPB, o Totale, FTB) del TvBrand
- Share Televisivo detenuto dal Brand sul totale individui nel totale giorno (STB)

Possediamo ora gli elementi per calcolare entrambi i PR:

$$APR = \frac{FPB}{\frac{FPM}{STB}} * 100$$

$$TPR = \frac{FTB}{\frac{FMT}{STB}} * 100$$

APR e TPR, idealmente, dovrebbero tendere a valori superiori a 1. Come abbiamo spiegato nel paragrafo precedente, infatti, le fonti di reddito di un canale tv sono i suoi target di riferimento. Ci concentreremo adesso solo su due di essi: gli affiliates e gli advertisers. Questi ultimi corrispondono al canale tv un prezzo per ottenere qualcosa in cambio in ragione della forza con cui il TvBrand attrae telespettatori cui *advertiser* e *affiliate* vogliono rivolgere le proprie offerte. La forza del brand e il prezzo corrisposto

---

<sup>39</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

dai due target possono definirsi proporzionali: quanto più è forte un brand, tanto più essi saranno disposti a pagare. Ma fino a che punto sono disposti a pagare? La risposta risiede nell'*Accepted Brand Strength*, ovvero:

“il premio di prezzo che gli affiliates e gli advertisers sono disposti a riconoscere a un canale per i prodotti che offre loro, in virtù della forza relativa del proprio tv brand”.

L'ABS è dato da:

$$ABS = PR - 1 * 100$$

Normalmente un'azienda televisiva è disposta a pagare un canale tv per aggiungerlo al proprio bouquet d'offerta a un prezzo pari alla percentuale di share ottenuta da quel canale applicata al totale dell'investimento dedicato all'acquisizione di canali. Se il PR è maggiore di 1, vuol dire che il canale tv genera livelli di audience (o di share) inferiori rispetto al proprio fatturato. In questo caso un'azienda sarebbe disposta a pagare di più rispetto a quanto il canale meriterebbe effettivamente di ottenere in virtù degli ascolti ottenuti. Il canale in questione sta sfruttando la forza commerciale del proprio tv brand in maniera efficace rendendo indipendenti il prezzo pagato dall'azienda televisiva e la percentuale di share.

### 1.3.3. Piano di budget e budget di marketing per il TvBrand<sup>40</sup>

Come in ogni altro mercato, anche quello televisivo, in fase di progettazione strategica delle proprie attività, deve stilare un piano di budget che preveda le fonti di sostentamento per la nascita e il mantenimento del TvBrand. Un piano di budget riporta tutte le fonti di costi e ricavi che un canale tv deve sostenere.

Tipicamente, tra i ricavi ritroviamo i proventi derivanti da:

- La vendita di diritti del canale;
- La vendita degli spazi pubblicitari;
- La vendita dei programmi.

I costi, invece, includono tutti gli oneri sostenuti per:

- Promozione;
- Programmazione;
- Doppiaggio;
- Operations;
- Marketing.

Tra queste spese non sono inserite le spese commerciali, generali e amministrative (SG&A), poiché sono tipiche di ogni azienda e non sono finalizzate alla gestione del brand.

Il marketing di solito costituisce la parte più consistente dei costi di un piano di budget. Essendo questo un campo assai vasto dobbiamo delimitarne i confini escludendo tutto ciò che non attiene strettamente al branding. Per cui possiamo definire i costi di un TvBrand che vanno a formare il budget di marketing, come:

“il complesso dei costi sostenuti dall’azienda nello svolgimento del processo destinato a creare awareness, loyalty e immagine di marca al fine di contribuire al migliore collocamento del canale nei confronti di affiliates, advertisers e audience”.

---

<sup>40</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

Il budget di marketing è un documento scritto redatto annualmente con riferimento a ciascun mese, che fornisce una sintesi delle azioni di branding con cui poter raggiungere gli obiettivi prefissati tramite gli investimenti in marketing. Questo documento è suddiviso nelle due macro-aree destinarie degli investimenti: audience e advertisers & affiliates. Con quest'articolazione è più facile comprendere quanto una determinata azione di marketing e la relativa somma investita contribuisca a conquistare ciascuno dei target di riferimento del mercato. Riportiamo di seguito degli esempi di attività di marketing relative a ciascuna delle due macro-aree di cui sopra:

- Audience Marketing:
  - produzione on air
  - media
  - eventi
  - consulting
  - ricerche di mercato
  - licensing & merchandising
  - co-marketing
- Affiliates & Advertisers Marketing:
  - sales training (corsi di formazione per la forza vendita)
  - promotion/contests
  - eventi

Un budget di marketing per essere efficace dovrebbe, inoltre, essere coerente con:

- Gli investimenti in marketing del mercato
- Gli investimenti in marketing dei singoli *competitors*
- Il valore attribuito dal canale agli spazi di autopromozione on air, ovvero agli spazi pubblicitari riservati dal canale a sé stesso

Un buon piano di budget se controllato periodicamente durante l'anno può costituire una guida per le decisioni manageriali inerenti al canale, definire le responsabilità dei dipendenti di ogni divisione aziendale affinché puntino a raggiungere gli obiettivi prefissati, fornire dei parametri cui confrontare i risultati programmati e quelli conseguiti e, infine, motivare tutti coloro che lavorano sul canale.

#### 1.4. Storia dello scenario televisivo italiano

Dopo aver definito in linea generale vari aspetti del branding applicato al settore televisivo, occorre precisare che la rilevanza che esso assume in questo settore non è stata sempre equiparabile a quella contemporanea. Solo in tempi recenti esso è divenuto un vero e proprio asset economico delle imprese, ovvero una fonte di reddito da cui nessuna azienda può ormai prescindere. Ciò che lo rende così importante è la sua capacità di attrarre e fidelizzare audience. Questo è, come è sempre stato, l'obiettivo ultimo di ogni impresa televisiva. Lasciando invariato, quindi, il fine delle proprie azioni, ciò che è cambiato nei quasi sessant'anni di vita dell'industria televisiva è, invece, la complessità del gioco competitivo cui essa prende parte. Le circostanze in cui oggi un'azienda televisiva si trova a operare sono caratterizzate principalmente da frammentazione<sup>41</sup>:

- Frammentazione dell'audience: oggi i telespettatori non sono più legati come in passato a un unico canale, ma hanno la possibilità di scegliere fra un numero di canali che fino a qualche anno fa era impensabile; così, quindi, le percentuali di share sono ripartite fra i vari attori del settore;
- Frammentazione dell'unità di consumo: per unità di consumo s'intende l'atto di visione e, sostenendo che essa è frammentata, s'intende che, diversamente da quando svolgeva una funzione aggregante e sociale, ormai descrive un momento di individualità e isolamento del soggetto;
- Frammentazione dell'offerta: aumentando i player che prendono parte al gioco competitivo del mercato, aumentano anche le loro relative offerte al pubblico in termini di canali, device, piattaforme, proposte etc.;
- Frammentazione della filiera produttiva: col passare del tempo anche le fasi di produzione di un contenuto televisivo si sono arricchite e moltiplicate; basta pensare alla nascita di nuove figure come i produttori indipendenti di format televisivi<sup>42</sup> (ovvero di programmi tv) oppure agli *user-generated content* (ovvero

---

<sup>41</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

<sup>42</sup> La SIAE (Società Italiana Autori Editori) definisce come Format: "L'opera dell'ingegno avente struttura originale, esplicativa di uno spettacolo, e compiuta nell'articolazione delle sue fasi sequenziali e tematiche, idonea a essere rappresentata in un'azione radiotelevisiva o teatrale" quindi lo si può considerare come "un programma televisivo di cui si sono acquisiti i diritti d'uso". Bollettino della SIAE, 1994, p. 546

tutti quei contenuti formulati dagli utenti e pervenuti in vari modi, ma più solitamente tramite social networks, all'azienda produttrice)

- Frammentazione della filiera distributiva: fino a qualche tempo fa l'unico mezzo tramite cui distribuire il servizio di trasmissione era la televisione; oggi i contenuti passano anche attraverso i telefoni, gli smartphone, i tablet e i personal computer, che non solo sostituiscono, ma a volte integrano anche la fruizione del servizio tramite lo schermo televisivo tramite il cosiddetto *multitasking* (esposizione contemporanea a più device).

Già dalla delineazione delle principali caratteristiche del settore televisivo contemporaneo possiamo dedurre quali siano stati questi cambiamenti di cui si è finora parlato e che lo hanno condotto alla condizione attuale: riduzione delle barriere all'entrata; nuovo modo in cui i player si avvicinano al mercato e ai consumatori; nuovi modi di vivere la relazione di scambio tra utenti e impresa televisiva; introduzione di nuove tecnologie.

Per una maggiore chiarezza espositiva andiamo ora a vedere come ciascuno di questi elementi si è evoluto nelle varie fasi<sup>43</sup> di vita dell'industria televisiva, ripercorrendole singolarmente.

#### 1. Proto industria Televisiva (dalla nascita fino agli anni Ottanta)

In questa prima fase il mercato televisivo italiano era dominato da un forte monopolio che affonda le proprie radici nel lontano 3 gennaio 1954, data in cui fu mandata per la prima volta in onda la trasmissione televisiva del primo canale (oggi RAI1). Il monopolista in questione era la Rai - Radiotelevisione Italiana S.p.A., unica concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo in Italia. Nei suoi primi anni di vita la Rai ha, dunque, potuto godere di un vantaggio non indifferente: l'assenza di *competitors*. In un contesto del genere il ruolo del cliente e, conseguentemente, del brand è marginale, in quanto al primo viene sottratta la possibilità di scelta e il secondo svolge una funzione meramente identificativa di un'istituzione pubblica. L'impresa televisiva tende, infatti, a non dare peso ai bisogni del cliente il quale non può fare altro se non adeguarsi. Questa visione del cliente come un soggetto omogeneo e passivo è

---

<sup>43</sup> (Gavrila, 2010)

riconducibile a un approccio al mercato di tipo “*mass market* puro”. In un’ottica simile la RAI applica delle logiche di modesta differenziazione e lascia che la propria offerta e le proprie decisioni manageriali siano influenzate solo da criteri endogeni (ovvero legati a problematiche interne di equilibrio e di funzionamento) o, al limite, dalle grandi soggettività collettive, quali Chiesa e Partiti Politici. Per quanto concerne, invece, il terzo elemento di cambiamento dell’industria televisiva, occorre precisare che un qualsiasi rapporto di scambio si configura come un passaggio da un soggetto a un altro di un servizio o di un prodotto in cambio di un corrispettivo in denaro: questo è il prezzo del servizio o prodotto. Nell’era della Proto-industria questo corrispettivo era il canone RAI, una tariffa fissa per godere del servizio del monopolista. Non possiamo parlare di prezzo, ma di tassa, in quanto il primo presuppone l’esistenza di un mercato e di una concorrenza nella stabilizzazione dei prezzi, mentre la seconda è una forma di imposizione statale. Pur sottoponendosi al pagamento della tariffa essa era percepita come un dovere più che come una disponibilità a pagare per ottenere un servizio di cui godere. Infine, andiamo ad analizzare il ruolo giocato dalla tecnologia in questa fase iniziale dell’esistenza della televisione: si parla di tecnologia *mono-screen* chiusa. La tecnologia sfruttata era la trasmissione analogica, ovvero un particolare tipo di trasmissione in cui l’informazione da trasmettere sotto forma di segnali sul canale rimane costantemente in forma analogica dalla sorgente (mentre nella trasmissione digitale il segnale viene, appunto, digitalizzato, ovvero trasformato in una sequenza di numeri). Le sue limitate possibilità fisiche di trasmissione sono la ragione per cui per quasi cinquant’anni, la competizione nel settore televisivo sia stata così limitata. Nel periodo compreso tra gli anni Sessanta e la prima metà degli anni Ottanta, la Rai ha assistito alla nascita e al fallimento di diverse imprese televisive private il cui obiettivo ultimo era minare la supremazia dell’industria televisiva pubblica. La maggior parte di queste reti private furono costrette a chiudere e altre divennero solo un mezzo di trasmissione per informazioni commerciali. Ogni cosa lasciava pensare che il settore televisivo seguisse delle logiche stabili e lineari e che nulla avrebbe cambiato la situazione. Ciò che ha portato la Rai a perdere il proprio primato fu proprio questa mancanza di lungimiranza e la poca attenzione rivolta a un ambiente esterno che stava cambiando.

## 2. Primo MediaEvo (dalla fine anni Ottanta alla prima metà degli anni Novanta)

Il fattore più rilevante che ha segnato il passaggio a questa nuova era televisiva è rappresentato dall'instaurazione del Duopolio televisivo. La RAI è stata privata del suo status privilegiato di azienda leader nel settore televisivo italiano dall'inarrestabile avanzata della Fininvest (oggi Mediaset). Seppur già attiva dal 1976 con l'acquisizione di Telemilano (oggi Canale5), la Fininvest inizia a rappresentare una concreta minaccia per l'emittente pubblica solo dopo aver acquistato Italia1 (1982) e Rete4 (1984). Le cause che hanno portato all'affermarsi di un *incumbent* come la Fininvest in un settore che per anni aveva seguito degli standard e delle regole ben precise sono probabilmente sintetizzabili nella capacità di quest'ultimo di fornire al pubblico un'offerta senza precedenti e innovativa. La neonata impresa televisiva riuscì, infatti, a rompere il previgente paradigma secondo cui ai telespettatori dovevano essere forniti tramite la televisione educazione, informazione e divertimento. S'inizia a parlare in questo periodo di *commercials* e ci si allontana da quella direzione prettamente pedagogica che la televisione aveva assunto sui canali Rai. Ci si avvicina, invece, allo stile televisivo americano in cui il mondo della televisione è parte integrante del più vasto mondo dello spettacolo, il quale fino a pochi anni prima in Italia, invece, era considerato una minaccia in quanto corrotto e immorale. Da allora la tv si è sempre di più orientata sui "generi più consumati della cultura di massa", quali fiction, telenovela, giochi a quiz, fastosi varietà, film e festival canori. Il tentativo di alleggerire i contenuti forniti ai telespettatori ricevette un grande consenso fra i telespettatori. La Rai, dal canto suo, non volle scostarsi dal suo "stile dirigistico dell'offerta" ovvero uno stile manageriale più orientato alle direttive provenienti dall'alto che ai bisogni e alle richieste dei telespettatori. L'incapacità di adeguarsi a un ambiente di riferimento in mutamento comporta spesso una perdita di competitività e nel caso specifico quello che viene definito il "sorpasso"<sup>44</sup> della Rai da parte della Fininvest. La Fininvest riesce, dunque, a offrire al telespettatore la libertà di scelta di cui fino a quel momento era stato privato e a porre le sue esigenze al centro delle proprie decisioni di business. Un'ulteriore novità introdotta dai network privati fu la riconsiderazione dell'importanza della collocazione oraria dei programmi. Si passò da un orientamento prettamente verticale, quale era quello dell'impresa televisiva pubblica, a uno orizzontale. Nel primo caso il palinsesto era organizzato in base ai giorni della settimana, a ognuno dei quali corrispondeva un

---

<sup>44</sup> (Morcellini, 2000)

particolare genere di trasmissione. Nel secondo caso invece assistiamo a una programmazione che corrisponde a quella cui siamo abituati oggi: ogni programma tv veniva trasmesso a uno stesso orario per tutti i giorni della settimana. La tv commerciale riesce quindi a introdurre un nuovo approccio al mercato basato sulla macro-differenziazione ovvero su una visione del pubblico suddiviso in segmenti differenziati seppur per variabili generali quali bambini, massaie etc. Il fine ultimo di questa differenziazione, inoltre, non era ancora l'orientamento delle decisioni strategiche dell'impresa, bensì l'appetibilità degli spazi pubblicitari per gli inserzionisti. Il brand assume in questo contesto una valenza denotativa, permettendo esclusivamente di distinguere un player dall'altro. Il principale elemento innovatore e distintivo della Fininvest consiste nel nuovo rapporto di scambio che s'instaura tra l'impresa e i telespettatori. Essi infatti non sono più soggetti al pagamento di un canone come quello RAI, ma per usufruire gratuitamente del servizio reso si rendono disponibili a esporre a messaggi pubblicitari che vengono visti come il "male minore"<sup>45</sup> da sopportare. In questo primo MediaEvo, le basi tecnologiche erano sostanzialmente rimaste invariate: il segnale analogico era ancora l'unico metodo di trasmissione conosciuto e usato e continuava a costituire la principale barriera tecnologica alla proliferazione delle possibilità di offerta. Nel marzo del 1984 Canale5 riesce a registrare un primato di ascolti che scatena l'ira della Rai, la quale, ormai, può essere considerata "una monarchia televisiva destituita dai telespettatori"<sup>46</sup>. Inizia così a manifestarsi l'impatto che le richieste dei telespettatori hanno o dovrebbero avere sul successo di un'emittente televisiva e sulle sue strategie manageriali. Scossa dalla cocente sconfitta, la Rai promuove un'indagine rivolta ai propri telespettatori per testarne la percezione dei servizi resi da network pubblico e privato. Essi ritengono che le emittenti private prestino maggiore attenzione alle esigenze del pubblico trasmettendo "ciò che piace alla gente" (secondo il 50% circa del campione intervistato, mentre solo secondo il 12% vale anche per le emittenti pubbliche). In aggiunta il 15% del campione ritiene che le private riescano a esprimere un'opinione più vicina a quella del pubblico e secondo il 18% esse riescono anche a coinvolgerlo nella scelta dei programmi. Tutte prerogative che

---

<sup>45</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

<sup>46</sup> (Morcellini, 2000)

vengono riconosciute alle pubbliche emittenti solo, rispettivamente, dal 10% e dall'8% degli intervistati.

### 3. Tardo MediaEvo (dalla fine degli anni Novanta al primo lustro del XXI secolo)

La nuova era che andiamo ad analizzare si contraddistingue principalmente per l' incisivo impatto tecnologico che ebbe sul mercato televisivo italiano tramite le trasmissioni via satellite. Il segnale televisivo è diffuso tra gli utenti attraverso reti per telecomunicazioni che possono utilizzare metodi di trasmissione diversi, in base ai quali possiamo distinguere tra: televisione terrestre (se utilizza onde radio emesse da trasmettitori posti sulla superficie terrestre), televisione satellitare (se utilizza onde radio emesse da trasmettitori posti su satelliti per telecomunicazioni geostazionari) e televisione via cavo (se utilizza un cavo per telecomunicazioni). Il 29 gennaio 1990 iniziano a sperimentare le prime trasmissioni dal satellite Olympus 1 (RaiSat) mediante il canale gestito direttamente dalla RAI. La sperimentazione riguarda fra l'altro la televisione ad alta definizione, la diffusione di uno stesso programma tv con diverse colonne audio e quindi in più lingue (multi-audio) e altri servizi telematici. La televisione satellitare digitale inizia a diffondersi in Italia, però, solo grazie all'avvento di grandi fornitori di televisione a pagamento, come Tele+ e Stream negli anni Novanta e Sky Italia dal 2003. Per la prima volta la TV offre dei contenuti pregiati esplicitamente a pagamento. Il brand svolge in questo periodo una funzione identificativa e finisce per distinguere la piattaforma d'offerta. Concetto, quest'ultimo, che inizia ad affermarsi in quegli anni finendo per indicare quelle nuove compagnie televisive (Stream e Telepiù) fornitrici di una nuova possibilità di consumo: si parla di *Company Brand*. L'offerta era percepita dagli utenti come pregiata e qualitativamente superiore a quella free, creando in loro una propensione verso la payTV. Si sviluppa, quindi, la cosiddetta *willingness to pay* (disponibilità a pagare) in virtù della consapevolezza di ricevere in cambio un servizio di qualità. In queste circostanze il telespettatore non è più un completo sconosciuto ma figura come un'identità ben distinta della quale si possiedono recapiti telefonici, di posta elettronica etc. ciò nonostante si parla ancora di macro-differenziazione come nel Primo MediaEvo.

Inerentemente all'aspetto tecnologico, invece, ci interfacciamo a un sistema monoscreen aperto: l'unico schermo rimane quello televisivo che, però, si apre a nuove piattaforme

d'offerta quali il satellite, il cavo e Internet. La conseguenza principale di quest'apertura del sistema è stata una sostanziale "ipercompetitività". L'aumento delle piattaforme disponibili e quindi della pressione concorrenziale ha le sue origini nell'introduzione delle nuove tecnologie digitali a discapito dell'analogico (digitalizzazione). Con la stessa quantità di frequenze richieste da un canale analogico, si possono trasmettere più canali digitali. Un segnale analogico sfrutta lo spettro elettromagnetico, mentre quello digitale riduce il ricorso agli impulsi magnetici e trasmette un segnale numerizzato che viene poi trasformato in un nuovo segnale privo di ridondanze spaziali e temporali. La compressione del sistema digitale consente di trasmettere più segnali digitali con la stessa quantità di frequenze necessarie per un canale analogico. Ovviamente ciò ha portato a un aumento spropositato del numero di canali in circolazione e conseguentemente delle opportunità di scelta offerte al telespettatore.

#### 4. Età dei linguaggi e dell'accesso (periodo attuale)

Dopo aver attraversato un percorso lungo quasi sessant'anni, la televisione arriva al punto in cui è oggi. A segnare l'inizio dell'ultima (per il momento) fase del suo ciclo di vita è l'avvento del *World Wide Web*. Internet nel periodo attuale diventa una prerogativa imprescindibile della vita di ogni individuo. Elemento caratterizzante di ogni aspetto della vita quotidiana, esso ha influenzato in maniera non indifferente il mondo come oggi lo conosciamo, portandoci a essere sempre connessi con la realtà esterna. Navigare in rete consente alle persone di rompere le barriere di spazio e tempo, instaurando in loro il desiderio di conoscere e di esplorare nuove realtà. Questo desiderio si è insediato nella vita degli individui portandoli a non immaginare un mondo in cui questo non sia possibile. Essere online vuol dire essere dappertutto. Gli individui di cui ci interessa parlare sono i telespettatori e anche questi risentono di questo passaggio al mondo 2.0, ricercando il più possibile l'interattività, il multitasking e una connessione. Come abbiamo detto all'inizio del paragrafo: "i tempi cambiano e i consumatori insieme a loro". Al giorno d'oggi gli utenti televisivi non hanno le stesse esigenze di trenta o dieci anni fa e, soprattutto, ognuno ha le proprie esigenze. Le compagnie televisive che vogliono avere successo nella realtà contemporanea devono comprendere che l'audience ormai non è più una massa indistinta di soggetti, bensì assume una configurazione a nicchie multiple. I telespettatori oggi sono pienamente al

centro delle decisioni strategiche di un'impresa, le quali prendono le loro mosse dalla consapevolezza che il mercato si aggrega e si disgrega costantemente secondo due direttrici: una verticale e una orizzontale. La prima distingue i consumatori per interessi, caratteristiche demografiche e comportamentali; la seconda per i mezzi multimediali prescelti, potendo oggi scegliere tra un numero infinito di strumenti *screen-based* a volte complementari e altre volte sostitutivi del mezzo televisivo. La consapevolezza della volubilità degli orientamenti dei telespettatori è la base di una buona strategia di business. Si passa quindi da un sistema basato sull'autoreferenzialità dei broadcast (come era all'epoca della Protoindustria) a uno basato sulla centralità dell'audience. È in un contesto simile infatti che l'attrazione e la fidelizzazione dell'audience diviene il principio cardine delle politiche manageriali di un'impresa. Quest'elemento è sempre rimasto costante nel corso della vita del settore televisivo; ciò che è cambiato è la possibilità di concretizzarlo a causa dell'imprevedibilità delle scelte dei consumatori. La soluzione migliore è oggi ormai accettata da tutti: branding televisivo. Creare un forte brand (di canale o di programma) è oggi una missione, forse la più importante, per un'azienda televisiva. Un brand identifica una proposta di valore, un complesso insieme di significati in cui il cliente riesca a identificarsi così da attrarlo quanto più possibile portandolo in ultimo alla completa fedeltà. Il brand diviene un fatto commerciale al punto che la sua forza attrattiva diventa un vero e proprio asset economico e competitivo per l'impresa. Permane e si rafforza in questo periodo la propensione degli utenti a pagare un corrispettivo economico proporzionale al servizio di cui possono usufruire. Il più evidente elemento di discontinuità tra l'epoca attuale e quelle precedenti è la proliferazione dei mezzi tecnologici utilizzati dal telespettatore per intrattenersi. Egli divide le proprie abitudini d'uso tra smartphone (parlare oggi di un semplice cellulare è anacronistico), personal computer, tablet e televisione, spesso utilizzati in contemporanea. La possibilità di usufruire simultaneamente di più servizi offerti da fonti distinte è una manifestazione della cosiddetta "convergenza digitale". L'età odierna è stata definita da Aldo Grasso, professore ordinario della Università Cattolica di Milano e noto critico televisivo del Corriere della Sera, "Età della Convergenza". "I mezzi di comunicazione di massa si sono mescolati e sovrapposti mantenendo solo in parte le loro caratteristiche originarie. Tutta la storia dei media fino a qualche anno fa è sempre stata impostata sul fatto che ognuno svolgeva un unico

compito: la televisione serviva a vedere, la radio a sentire, il telefono a parlare e così via. Da quando c'è stata la rivoluzione digitale i mezzi hanno iniziato a convergere tra di loro e in tal modo hanno dato una nuova vitalità alla comunicazione. Basta vedere cosa è diventato il telefonino. I media erano estensioni o protesi di noi stessi e servivano ad allargare l'orecchio o il senso della vista, oggi invece ci troviamo davanti a un ambiente. I media stanno diventando degli ambienti ed è questa la vera grande diversità perché al loro interno la distinzione tra realtà e finzione non è più così netta. Adesso un programma televisivo è qualcosa che frequenta piattaforme differenti e si declina in modo diverso”.<sup>47</sup>

Già nel lontano 1997, la Commissione Europea, con il suo “Libro Verde sulla convergenza”, ne aveva delineato il senso come la “capacità di differenti piattaforme di rete di gestire servizi di tipo fondamentalmente simile”. La spinta della tecnologia digitale ha in effetti completamente rivoluzionato le tradizionali ripartizioni tra le singole attività economiche e conseguentemente ha stimolato gli operatori a fornire prodotti e servizi del tutto innovativi, che si pongono al di fuori delle tradizionali classificazioni.<sup>48</sup>

La stessa AGCOM evidenzia come “il processo di convergenza si traduca essenzialmente in una sovrapposizione delle offerte, con notevoli vantaggi derivanti dalla concorrenza, ma anche, per taluni, in un senso di inadeguatezza alla modernizzazione spinta dalle logiche del marketing più che dai bisogni reali”.<sup>49</sup>

Oggi si parla sempre più di una pluralità di convergenze e di fenomeni dinamici, che possono essere definite “piccole convergenze” o “sub-convergenze”, come ad esempio la convergenza tecnologica, la convergenza di contenuti e la convergenza economica. La convergenza tecnologica (nelle reti, nei servizi e nei terminali) aumenta le opportunità di sviluppare nuovi prodotti e servizi, creando compatibilità e una fitta rete di ponti da una tecnologia all'altra, attraverso l'interoperabilità degli standard e una continua ibridazione tra interfacce tecniche e tra modelli operativi e di business. La convergenza dei contenuti, basata sull'uso universale e sulla combinazione di differenti formati digitali, richiede nuove competenze nel campo del copyright per comporre le

---

<sup>47</sup> (Grasso & Scaglioni, Televisione convergente. La televisione oltre il piccolo schermo, 2010)

<sup>48</sup> (Commissione europea, 1997)

<sup>49</sup> (AGCOM - Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, 2015)

contrapposte esigenze di tutela dei diritti degli autori (e di coloro che ne sfruttano i copyright ad essi ceduti, ovvero le *major* cinematografiche, le case editrici, i network televisivi). La convergenza economica articolata, principalmente in due direzioni: una convergenza dei mercati, per esempio audiovisivo, telecomunicazioni e Internet, e una convergenza di società, con continue fusioni, acquisizioni, incorporazioni, ma anche con una verticalizzazione della catena del valore, che creano gruppi industriali capaci di verticalizzare e coprire autonomamente l'intera catena di valore, dalla produzione del contenuto, alla distribuzione finale, senza necessità di ricorrere ad operatori esterni.<sup>50</sup>

L'unico elemento delle quattro fonti di cambiamento sopra esposte che manca è la riduzione delle barriere all'entrata. Si è scelto di non inserirla nella ricostruzione storica dell'evoluzione del settore televisivo, in quanto è stata una riduzione graduale che ha toccato ogni fase del ciclo di vita e che, quindi, per amor di sintesi tratteremo sommariamente ora. Una barriera all'entrata si configura come il tentativo di un'impresa operante in determinato settore del mercato di ostacolare l'ingresso di un nuovo competitor per mantenere invariato il livello di concorrenza<sup>51</sup>. In particolare, nel mercato televisivo quest'orientamento alla chiusura fu superato grazie all'abbattimento delle previgenti barriere geografiche (i player del settore erano tutti italiani), normative (l'unica normativa di riferimento era quella nazionale come può evincersi dalla legge Mammi<sup>52</sup> e dalla legge Gasparri<sup>53</sup>), tecnologiche (l'unico mezzo per usufruire delle teletrasmissioni era la televisione) e culturali (l'unico media in grado di fornire all'audience un livello di soddisfazione adeguato era lo schermo televisivo).

Secondo l'analisi di Carlo Nardello, alcuni fenomeni esogeni recenti hanno reso centrale l'uso di forti strategie di branding. Tra questi ricordiamo: l'approccio sempre più

---

<sup>50</sup> (Apa & Giuliano, 2015)

<sup>51</sup> (Draft, 2014)

<sup>52</sup> La legge Mammi (1990) stabilisce che la diffusione di programmi radiofonici o televisivi, realizzata con qualsiasi mezzo tecnico, ha carattere di preminente interesse generale e fa anche riferimento al pluralismo dell'informazione considerato il principio fondamentale dei mezzi di comunicazione e di massa. Questa legge fu emanata solo per cercare di "mantenere" e non sistemare il regime radiotelevisivo, in quanto anni prima con il "decreto Berlusconi" (che furono tre) e precisamente nel 1985 con il "decreto Berlusconi ter", si era approvata la legge affinché le tre emittenti delle Fininvest (Canale 5, Rete 4 e Italia 1) potessero continuare a trasmettere su tutto il territorio nazionale. (Commissione di vigilanza servizi radiotelevisivi, 1990)

<sup>53</sup> La legge Gasparri (2004) in sostanza permette di trasmettere in digitale solo agli operatori già attivi nell'analogico: potranno dunque trasmettere in digitale solo RAI, Mediaset e Telecom Italia. (Parlamento italiano, 2004)

positivo che i player televisivi assumevano nei confronti della tecnologia come strumento competitivo, la progressiva accettazione dell'idea di un settore televisivo dominato da economia di mercato e, quindi, da forte concorrenza, l'economia europea che è alla ricerca di nuovi settori trainanti e la tendenza delle società occidentali ad aprirsi verso modelli e schemi nuovi e rinnovati. Da un punto di vista prettamente competitivo lo stesso Nardello definisce come mutamenti di scenario che hanno influenzato l'affermazione del ruolo del branding di canale: la frammentazione delle piattaforme tecnologiche tv, maggior predisposizione alle offerte di pay-tv, sviluppo dell'home-entertainment e frammentazione delle società di consumo culturale.

### **1.4.1. Ricambio generazionale ed evoluzione dei telespettatori**

Come abbiamo già detto, i tempi cambiano e i consumatori insieme a loro. Dopo aver descritto l'evoluzione del settore televisivo andiamo ora a concentrarci su chi popola questo settore. I telespettatori, come ogni consumatore, variano i propri bisogni e desideri nel corso del tempo. In particolare, possiamo ricondurre questo mutamento al ricambio generazionale: a seconda della generazione d'appartenenza i soggetti cui un'impresa deve rivolgersi possono variare drasticamente. Emergerà dalla nostra analisi come i consumatori, a seconda del loro anno di nascita e del periodo storico in cui sono cresciuti, possano drasticamente essere diversi dai loro avi e cambiare, così, le regole del gioco. Le imprese saranno, dunque, sempre costrette a ridefinire le loro strategie da rivolgere a soggetti che non affrontano un'evoluzione lineare e coerente, bensì un'imprevedibile.

La tecnica usata dai marketing manager per delineare un profilo, seppur tipizzato, quanto più accurato possibile dei propri consumatori è la segmentazione. Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, una buona strategia di posizionamento si basa su un processo a tre stadi: segmentazione, targeting e posizionamento. Il primo stadio è utile in tutte le strategie di marketing a categorizzare e caratterizzare i consumatori cui ci si intende rivolgere. Essi vengono infatti classificati secondo determinate caratteristiche e, in seguito, si indaga sui bisogni e sui benefici attesi di ogni segmento, lasciando poi alla successiva fase di targeting il compito di selezionare a quale di questi segmenti rivolgersi. Le variabili di classificazione più usate sono di carattere geografico, demografico, socio-psicografico e comportamentale.<sup>54</sup>

Ai fini della nostra analisi ci concentreremo sulla segmentazione demografica, andando a considerare la variabile generazionale. Per mantenere l'analisi del presente elaborato abbastanza attuale, approfondiremo in particolare la figura della nuova generazione, quella dei Centennials. In particolare, andremo a sottolineare le particolari abitudini di quest'ultima nei confronti dello strumento televisivo.

---

<sup>54</sup> (Mauri, 2004)

La segmentazione demografica su base generazionale individua 5 tipi di consumatori appartenenti a 5 periodi storici che possono essere così distinti<sup>55</sup>:

- 1925-1945 (Generazione Silenziosa): i membri di questa generazione sono ossessionati dalla giovinezza, senza, però, riversare la loro forza d'acquisto in prodotti mirati a raggiungere un obiettivo *antiageing* o rinnegare il loro ruolo di nonni anche se può sottolineare l'avanzamento degli anni e il tempo che scorre.
- 1946-1964 (Baby Boomer): i membri di questa generazione tendono a essere etichettati come "indesiderabili". La principale preoccupazione dei Baby Boomer è la pratica *antiaging* ovvero quella pratica secondo cui l'età che si dimostra non corrisponde a quella anagrafica. Per questo gli acquisti dei membri di questa generazione si riversano principalmente su prodotti finalizzati a sentirsi o a sembrare più giovani. Si può parlare anche di un cosiddetto "effetto boom boom" secondo cui i Baby Boomer che vivono in casa con i loro figli Millennials tendono ad apprezzare gli stessi prodotti utilizzati da questi ultimi essendo ossessionati dalla giovinezza.
- 1965-1978 (Generazione X): è una generazione i cui membri sono caratterizzati da un'insolita pigrizia, una scarsa ambizione, una filosofia più individualista e pragmatica. Peculiarità di questa generazione è la voglia di raggiungere un livello di benessere e stabilità economica di cui non hanno potuto godere nell'infanzia. Pur essendo ancora lontani dal concetto di nativi digitali, i membri di questa generazione non disdegnino la tecnologia, né tantomeno la vedano come una barriera bensì come un mezzo per essere agevolati e raggiungere l'autorealizzazione. Nonostante ciò la presenza della tecnologia è tuttavia limitata nelle loro vite. Basti pensare alla loro diffidenza verso gli imbonimenti pubblicitari e alla predilezione per ciò che è vero, sincero e limpido.
- 1979-1994 (Generazione Y): sono i cosiddetti Millennials o Echo Boomer ovvero quelle persone che non possono essere definite "nativi digitali", ma che fin da giovanissimi hanno avuto a che fare con tecnologie quali telefoni cellulari, messaggistica istantanea, Internet, videogiochi e tutto ciò che li ha mantenuti costantemente connessi con l'esterno. La loro peculiarità è di essere nati durante

---

<sup>55</sup> (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, Marketing Management, 2012)

il boom economico ed essere stati cresciuti da genitori Baby Boomer, i quali hanno cercato di soddisfare ogni richiesta proveniente dai propri figli, rendendoli “sicuri e impazienti” e abituandoli a una “condizione di abbondanza e diritti acquisiti”. Inoltre, con l’appellativo Echo Boomer si vuole indicare la loro sensibilità alle tematiche ambientali. Avendo trascorso la maggior parte della propria vita tra le pubblicità via internet, i marketing manager hanno cercato diverse pratiche pubblicitarie per raggiungerli senza infastidirli, quali le promozioni online, studenti promotori, sport non convenzionali, eventi di richiamo, videogiochi, video e squadre di strada.

- 1995-2010 (Generazione Z): conosciuti anche come Centennials o Post-Millennials, i membri di questa generazione possono essere definiti con il termine “nativi digitali”, proprio per le circostanze esterne in cui sono nati e cresciuti. L’epoca dei Post-Millennials ovvero quella contemporanea è caratterizzata da un costante utilizzo di Internet, dei social media e della tecnologia in generale sin dai primi anni di vita.<sup>56</sup> Ad avvalorare questa tesi si riporta lo studio condotto da Junco e Mastrodicasa nel loro libro “Connecting to the Net. Generation”, il quale riporta l’indagine condotta su 7.705 studenti universitari. Da quest’indagine si evince che il 97% degli studenti possedeva un computer, il 94% possedeva un telefono cellulare, e il 56% possedeva un lettore MP3; il 76% utilizzava l’instant messaging (WhatsApp); il 40% usava il web per ottenere la maggior parte delle notizie e in media trascorreva almeno 3,5 ore al giorno online principalmente per accedere a un social network come Facebook, Instagram o Twitter; solo il 10%, invece, usava la televisione.<sup>57</sup> Quando i bambini diventano adolescenti, ricevere un cellulare diventa un rito di passaggio che permette loro di tenersi in contatto con i loro coetanei, ma ciò non esclude la possibilità, che ormai è diventata normalità, di possederne uno sin da bambini. La Generazione Z si auto-definisce di mentalità aperta. Ciò corrisponde al vero e infatti i membri di questa generazione hanno convissuto da sempre con le tematiche dei matrimoni omosessuali (che già erano legalizzati in vari Paesi alla loro nascita), della guerra contro l’Isis e della Crisi europea dei migranti. Il

---

<sup>56</sup> (Lazzatti, 2016)

<sup>57</sup> (Junco & Mastrodicasa, 2007)

tutto è avvalorato da un documento redatto dalla Frank N. Magid Associates che rivela come questo gruppo generazionale sia più disposto rispetto ai suoi predecessori a includere nelle proprie cerchie sociali persone di diversi gruppi etnici e religioni. Oltre che dal punto di vista sociopolitico occorre precisare la circostanza economica in cui i Centennials stanno vivendo, ovvero una forte recessione. Un simile periodo storico ha inevitabilmente influenzato il loro modo di pensare e di essere: alcuni studi testimoniano come questo gruppo generazionale si contraddistingua per una spiccata sensazione di insicurezza e instabilità. Tale sensazione si manifesta sotto tre diversi aspetti: la volontà di aiutare il proprio paese, l'avversione al rischio e la ricerca di un impiego gratificante piuttosto che uno ben retribuito.<sup>58</sup>

Tra i dati raccolti è bene porre l'accento su uno in particolare: solo il 10% degli studenti usa la tv come fonte di notizie. Quest'informazione ci consente di evidenziare un ribaltamento quasi radicale delle abitudini del passato. Da qui possiamo già dedurre come lo studio delle abitudini della nuova generazione possa fornirci un quadro più chiaro del nuovo consumatore con cui un'impresa ha a che fare al giorno d'oggi. Come abbiamo già detto infatti e come si è potuto evincere dall'analisi condotta finora sulla segmentazione generazionale, ogni persona si distingue da un'altra in base al periodo in cui ha vissuto e alle circostanze esterne che in esso si manifestano. Esse infatti vengono assorbite anche inconsciamente dal soggetto che in base alle stesse si plasma e costruisce la propria identità che tramite indagini e studi può essere classificata e sfruttata dai ricercatori del marketing.

A supporto di tale ragionamento si riporta un articolo del Pew Research Center in cui i Post-Millennials sono stati definiti partendo dalle loro discontinuità con i loro predecessori, i Millennials. Dopo sedici anni di Millennials, il 1995 è stato identificato come l'anno della svolta in cui sono nati i primi Centennials che nell'anno corrente compiono 23 anni e che quindi hanno trascorso la loro adolescenza nel corso della cosiddetta rivoluzione del Web in cui Internet ha occupato ogni settore del quotidiano. Dall'articolo si evince come oggi gli adolescenti abbiano “perso entusiasmo per Facebook, non apprezzando la presenza sempre in aumento di adulti, l'eccessiva condivisione da parte delle persone e lo stressante “drama”, ma continuino a usarlo

---

<sup>58</sup> (Frank N. Magid Associates)

perché la partecipazione a esso è una parte importante del complessivo processo di socializzazione tra teenager”. Fa riflettere come perfino una realtà recente come Facebook (nato nel 2004 nell’università di Harvard ha registrato un boom di iscritti in Italia nel 2008, quindi si parla di poco più di 10 anni di successo) sia stata travolta da questa ondata di cambiamento guidata dalle preferenze dei nuovi adolescenti. Oggi, infatti, Twitter e Instagram stanno aumentando la loro popolarità tra i membri di questa generazione insieme a Snapchat, un social molto attraente in cui video, immagini e messaggi sono spediti più velocemente che con altre piattaforme: velocità e affidabilità sono due aspetti importanti nella scelta della piattaforma social per questa generazione.<sup>59</sup>

Per i Post-Millennials è più che normale non solo non usufruire nella misura in cui si usava in precedenza della televisione, ma anche dei computer (portatili o desktop). “Lo schermo più guardato è quello di smartphone e tablet”, scrive in un articolo online l’agenzia giornalistica italiana Adnkronos già nel 2016. Nell’articolo viene citato il report annuale dell’agenzia inglese Childwise che conduce un’indagine su un campione di oltre 2 mila ragazzi tra i 5 e i 16 anni, di cui monitora le abitudini di 'consumo visivo'. La preferenza rivolta verso un dispositivo di riproduzione piuttosto che verso un altro è condizionata dall’assenza o, quantomeno, dalla minore presenza di un controllo da parte dei genitori su un dispositivo come il cellulare. Ciò che maggiormente aggrada i Post-Millennials della visione di contenuti multimediali sugli smartphone è la libertà di scegliere i contenuti da guardare senza essere vincolati a una rigida programmazione o al luogo in cui poterne usufruire. Basti pensare che in un anno in Gran Bretagna Netflix, il servizio online di film on demand, è di gran lunga più popolare di qualunque canale televisivo e infatti circa il 32% degli adolescenti dichiara di non avere un programma tv preferito.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> (Madden, 2013)

<sup>60</sup> (ADNkronos, 2016)

#### 1.4.2. I nuovi stili di consumo del telespettatore

“I processi di branding possono essere utilizzati in ogni circostanza in cui il consumatore si ritrova davanti a una scelta”<sup>61</sup>. Nel caso del TvBranding chi deve scegliere è il telespettatore. Lo scopo cui le compagnie televisive mirano è trovare il modo di conquistare l’attenzione e la fiducia del telespettatore. La nostra analisi parte da un concetto che è alla base del potere contrattuale dei telespettatori: la possibilità di scelta. Nel momento in cui un consumatore è libero di scegliere, l’obiettivo primario di un’impresa è diventare l’oggetto della propria scelta. La possibilità di scelta è il fulcro del processo di evoluzione dei telespettatori.

Come abbiamo visto precedentemente questa possibilità non è sempre stata offerta al telespettatore. Ricordiamo, ad esempio, il periodo del monopolio RAI, la cui offerta di prodotto televisivo era l’unica conosciuta dal telespettatore e, dunque, l’unica desiderabile. Prima con le *commercials* e dopo con la digitalizzazione e l’ampliamento delle piattaforme d’offerta, si è iniziato a parlare di scelta. Quest’ampliamento va, ovviamente, di pari passo con l’aumento della pressione concorrenziale. Il telespettatore si trova oggi davanti a innumerevoli scelte non solo tra le varianti di prodotto televisivo ma anche tra il prodotto televisivo stesso e gli altri media. Con la convergenza tecnologica e la connessione tra i vari dispositivi posseduti da un utente, la tv tende ad assumere una valenza sempre più marginale, specialmente tra i giovanissimi. La tv come ente a sé stante perde valore, dunque, salvo che non sia correlato ad altri servizi o addirittura ad altri *device*.

Gli italiani stanno ridefinendo la propria “dieta mediatica”. Ne sono una dimostrazione i dati riportati da un’indagine svolta nel 2009. Già nove anni fa è stato rilevato come un individuo trascorra il 37% del proprio tempo davanti alla tv free-to-air dato che si è ridotto rispetto agli anni precedenti in favore dei consumi di televisione digitale e satellitare (18%). Anche il web come media oggetto del consumo degli utenti ha visto crescere la propria rilevanza arrivando a un valore del 16%. Stampa e radio, invece, hanno subito un forte calo, rispettivamente, al 19% e 10%<sup>62</sup>. Da allora questi valori sono sensibilmente aumentati, dimostrando che stanno nascendo in Italia nuovi stili di

---

<sup>61</sup> (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, Marketing Management, 2012)

<sup>62</sup> (Censis, 2010)

consumo. Queste nuove tendenze multimediali degli italiani fanno riflettere anche i maggiori broadcaster, i quali prendono consapevolezza della vulnerabilità del proprio Viewership Value. Come abbiamo spiegato in precedenza, infatti, dietro al valore economico di un TvBrand, vi è l'audience che esso riesce a catturare. Se l'attenzione dell'audience, però, tende a rivolgersi addirittura verso altri media, il TvBrand risulta inefficace e il suo valore nullo. Gfk Eurisko ha voluto rappresentare sinteticamente questi nuovi stili di consumo attraverso una mappatura psicografica degli italiani.<sup>63</sup>

L'indagine è stata svolta per un periodo compreso tra febbraio a dicembre 2011 e su un campione di 10.000 casi rappresentativo della popolazione italiana con un'età superiore ai 14 anni. La mappa è stata tracciata partendo da due dimensioni principali: i tratti morbidi (Cultura, Moderazione, Riflessione, Affetti, Emozioni, Amore, Eleganza, Aspetto) e i tratti duri (Confronto sociale, Competizione, Forza, Razionalità, Ricchezza, Lavoro, Sport, Piacere). I primi esprimono l'attenzione della popolazione al mondo e agli altri, al contesto come ambito e risorsa con cui/in cui realizzarsi e, conseguentemente, anche la curiosità esplorativa, la progettualità, l'uscita dal sé; gli altri esprimono, invece, l'energia per affermare sé stessi nel contesto sociale, basata su obiettivi di potere, forza, successo. In base all'esposizione a queste due dimensioni, si possono individuare 5 aree caratterizzate da determinati contesti sociali in cui si sviluppano altrettanti target con il proprio stile di vita e di consumo:

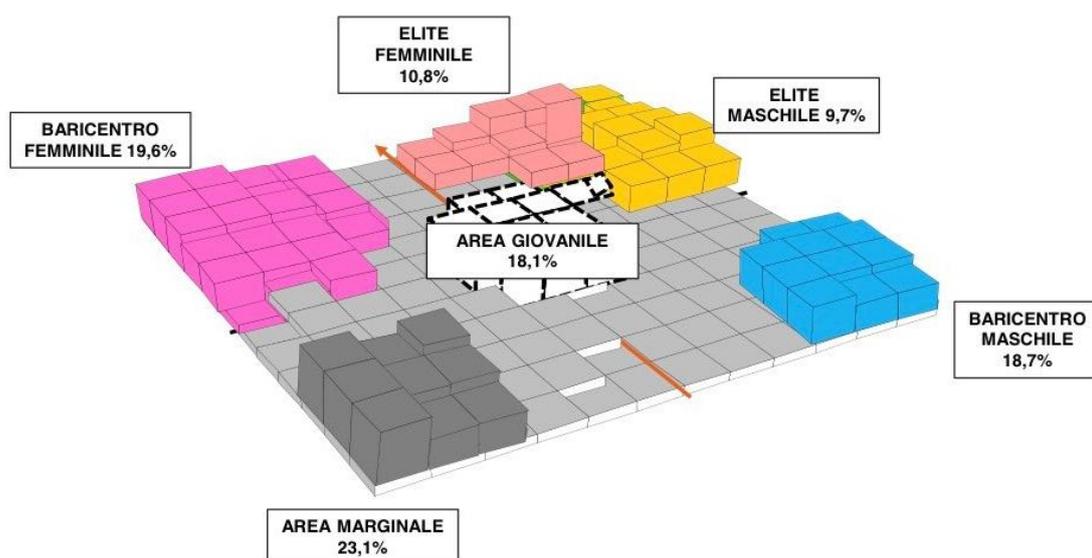


Figura 2. GfKEurisko, 2011

<sup>63</sup> (Confcommercio-GfKEurisko, 2011)

Segue una breve descrizione degli stili corrispondenti a una specifica area (a volte ci sono anche più stili in una stessa area) in base all'esposizione o meno a uno o più dei seguenti media: tv generalista, DTT tematici free, pay tv, radio nazionali, quotidiani di informazione nazionali, quotidiani di informazione locali, quotidiani economici e finanziari, quotidiani sportivi, *free press*, settimanali, mensili, Internet, *outdoor* (viaggi e spostamenti). Possiamo rappresentare l'esposizione in termini di minuti a ciascuno dei suddetti mezzi di ciascun target nel giorno medio e la sua evoluzione dal 2009 al 2011.

	ELITE FEMMINILE			ELITE MASCHILE			BARICENTRI FEMMINILI			BARICENTRI MASCHILI			AREA GIOVANILE			AREA MARGINALE		
	'09	'10	'11	'09	'10	'11	'09	'10	'11	'09	'10	'11	'09	'10	'11	'09	'10	'11
TV GENERALISTA	182	169	166	154	146	143	253	233	226	182	189	189	204	176	183	277	247	255
DTT TEM. FREE	30	34	56	25	33	48	31	45	62	26	35	63	38	35	56	26	34	57
PAY TV	78	72	62	65	66	70	65	57	67	78	81	73	65	63	63	61	54	52
RADIO NAZIONALE	51	52	55	54	58	61	42	49	46	53	56	59	42	46	54	55	42	44
QUOT. INFO. NAZ.	25	27	25	29	32	29	27	27	30	29	28	28	30	32	29	36	39	38
QUOT. INFO. LOC.	20	25	20	20	21	21	25	23	24	26	24	25	25	23	24	31	31	34
QUOT. ECO. FIN.	25	23	21	26	24	25	20	7	17	21	13	22	22	15	20	22	11	19
QUOT. SPORT.	12	18	21	19	18	20	26	32	26	21	21	20	22	17	20	24	21	49
FREE PRESS	20	23	20	18	18	19	21	18	19	18	16	17	19	16	19	19	19	19
SETTIMANALI	24	25	28	21	22	26	28	29	31	23	25	23	29	27	29	34	37	37
MENSILI	23	25	29	22	25	26	26	27	34	23	27	28	31	27	30	34	28	32
INTERNET	87	88	96	93	97	109	81	86	91	75	88	94	82	94	92	67	74	91
OUTDOOR	104	151	162	120	164	174	103	143	140	147	169	166	127	155	153	111	140	143

Confrontando i dati e la loro evoluzione nel corso degli anni possiamo dedurre le tendenze di ciascun target/area e da ciò delineare le caratteristiche dei vari stili, schematizzati nella seguente figura:

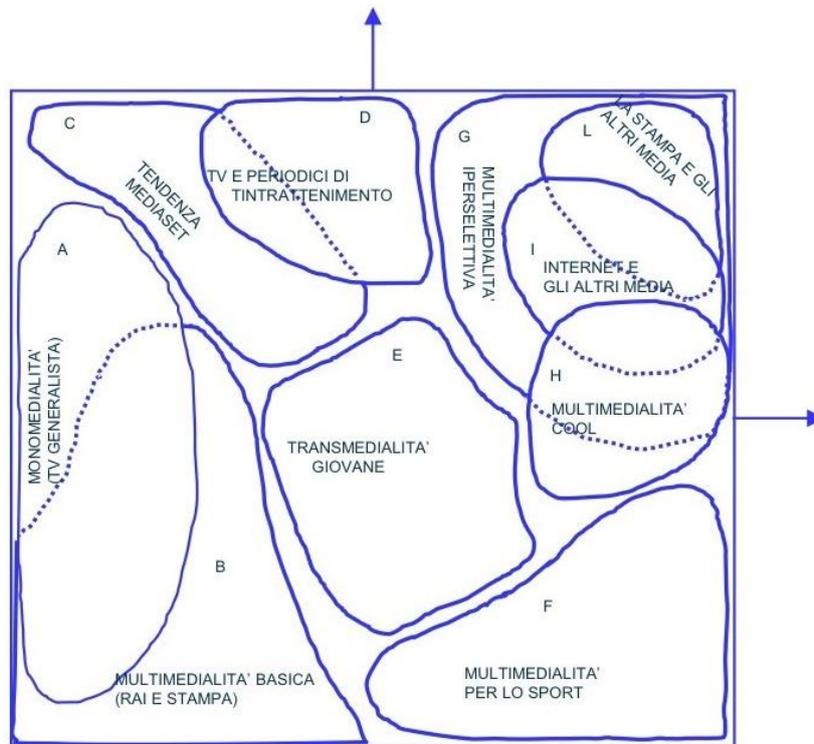


Figura 3. GfK Eurisko, 2011

#### A. Monomedialità (Tv generalista)

Costituisce il 13,3% di tutta la mappa. Anziane donne dei piccoli paesi meridionali, prevalentemente casalinghe o pensionate con un'abbondanza di tempo da trascorrere, quindi, dentro casa. Questo tempo è dedicato ai canali televisivi generalisti, escludendo ogni altro media, in particolare quelli più evoluti.

#### B. Multimedialità basica (RAI e stampa)

Costituisce il 12,7 % di tutta la mappa. Gruppo anziano principalmente di pensionati con pari percentuale dei due generi, un'istruzione discreta e uno scarsissimo protagonismo sociale. I media prediletti sono la tv generalista e la stampa (per lo più locale).

#### C. Tendenza Mediaset

Costituisce il 14,7% della mappa. prevalentemente donne di età centrale, soprattutto casalinghe e operaie, impegnate e attive, ma con istruzione e reddito medio bassi. La loro dieta mediale è poco variegata e si orienta principalmente su Canale 5, Italia 1, Rete 4 e Rai 2. Sono lontane da tutti gli altri mezzi, anche quelli evoluti.

#### D. Tv e Periodici di intrattenimento

Costituisce il 7,3% della mappa. Casalinghe mobili e attive del Centro-Sud, di età articolata ma non anziana con reddito e istruzione medi. Dedicano poco più del tempo medio ai mezzi e la Tv satellitare (in assoluto prevalente) è utilizzata per fiction e film. Discreta la presenza di Internet e della stampa periodica.

#### E. Transmedialità giovane

Costituisce il 12,4% della mappa. Giovani e giovanissimi prevalentemente del Nord. Essendo per lo più studenti non occupati; il livello di istruzione tende verso l'alto, ma il reddito è ancora nella media. Target difficilissimo da intercettare: passano molto tempo fuori casa, frequentano molti mezzi dedicando però a ciascuno pochissimo spazio. C'è scarsa frequentazione della TV, con l'eccezione dei canali musicali e di Italia 1, ma navigano in Internet, ascoltano la radio. La stampa è presente con la free press e i quotidiani sportivi.

#### F. Multimedialità per lo sport

Costituisce il 5,6% della mappa. Uomini attivi e lavoratori articolati per età, ma non anziani, prevalentemente residenti nell'Italia Centrale, con istruzione e reddito medi. Essendo interessati fondamentalmente allo sport, raggiungendo i massimi livelli con il calcio, si orientano su canali sportivi della TV satellitare, sulla stampa sportiva e sulla radio. Oltre ad informarsi con la stampa locale, dedica ai mezzi un tempo superiore alla media degli Italiani. Passano anche molto tempo fuori casa.

#### G. Multimedialità iper-selettiva

Costituisce il 10,2% della mappa. Uomini e donne istruiti ed evoluti principalmente del Nord, con figli piccoli e un'attiva vita sociale e professionale, protagonisti del loro contesto. Hanno un reddito elevato e possiedono strumentazioni evolute per la tv (flat

screen, home theatre) cui dedicano, però, poco tempo. Invece, sono quasi in media per il tempo dedicato a Internet, radio (in mobilità), stampa quotidiana e periodica.

#### H. Multimedialità cool

Costituisce il 6,1% della mappa. Gruppo elitario giovanile, istruito, attivo con professioni concentrate nel terziario avanzato. Recettori attenti e pionieri nei fenomeni di innovazione. Dedicando tempo ai mezzi e ai contenuti di tendenza, rinunciano alla Tv generalista, mentre la Tv satellitare è un must per gli argomenti di tendenza: fiction, cinema, sport, gossip, celebrities. Dosi ridotte di Internet, radio, TV musicali, quotidiani sportivi, periodici.

#### I. Internet e gli altri media

Costituisce il 10,4% della mappa. Giovani adulti di città con redditi discreti che stazionano nella famiglia d'origine e dedicano all'*entertainment* e all'informazione un tempo superiore alla media. Sottostando ai desideri della famiglia si dedicano anche alla TV (non satellitare), ma il loro mezzo di default è Internet, che convive con la radio, la free press, i quotidiani e i periodici.

#### L. La Stampa e gli altri media

Costituisce il 7,7% della mappa. Uomini maturi dell'élite tradizionale della società italiana con un reddito e un'istruzione molto alti. Con un tempo di esposizione nella media, si concentrano sulla stampa, soprattutto quotidiani (anche free press) e periodici dando spazio, però anche a radio, Internet, il cinema e Rai 3 come TV prevalente.

Il telespettatore si è trovato in questa condizione di dover ridefinire la propria dieta mediatica a seguito di 5 innovazioni tecnologiche:

1. L'offerta televisiva che fino a poco tempo fa aveva conosciuto solo la tv generalista, apre le sue porte anche alla pay tv e al DTT. Ciò indica che, nonostante quello che si può fraintendere dall'andamento del mercato, quello televisivo non è ancora saturo. Tuttavia, non si può negare che il formato audiovisivo è reperibile anche per mezzo di Internet: basti pensare al successo di YouTube. Due transizioni non sono in pratica ancora veramente avvenute:

l'arricchimento dell'offerta YouTube con contenuti di alto valore/alta qualità dell'immagine e la disponibilità della piattaforma YouTube sul terminale televisivo.

2. Nel vissuto dell'utenza i due principali player del «video» (tv) e del «social» (internet) sono entrambi fortemente sovrapposti in entrambe le categorie.
3. La causa di una simile sovrapposizione come quella vista al punto precedente non è frutto di una fusione tecnologica operata dalla Digitalizzazione, ma deriva semplicemente dalle capacità di multi-tasking dell'essere umano. Il 36% degli utenti internet lo utilizza mentre guarda/ascolta il televisore.
4. Il bacino potenziale per il mondo dei Media si espande in termini di Pubblico, spaziali e temporali (orari/situazioni della giornata in passato meno raggiungibili dai contenuti televisivi). Su una base di 50.216.000 individui che compongono la popolazione italiana, solo 13.100.000 possiedono uno smartphone e solo la metà ne è consapevole. Solo gli “Smartphonisti” realmente consapevoli presentano un'elevata valorizzazione della digitalizzazione in mobilità anche se è ancora lontana dalla saturazione del target.
5. Tutti i media ormai devono affrontare la transizione digitale innescata dai nuovi device. Essi rappresentano l'elemento chiave all'interno di questa trasformazione dell'universo mediale, in quanto costituiscono l'interfaccia di incontro tra l'utente, il contesto di utilizzo, i bisogni di fruizione, i contenuti dell'Offerta e le piattaforme di distribuzione.

## 2. FOX NETWORKS GROUP ITALY

### 2.1. Storia

Fox Networks Group Italy S.r.l., comunemente chiamata Fox Italia, è un'azienda che gestisce canali tv tematici distribuiti dalla piattaforma Sky Italia. Nasce nel 2003 con il nome Fox International Channels Italy a seguito della fusione delle piattaforme satellitari Tele+ e Stream in Sky Italia. Il 31 luglio di quell'anno viene trasmesso per la prima volta il canale Fox.<sup>64</sup>

La compagnia ha sede a Roma e appartiene alla Fox Entertainment Group di proprietà di News Corporation. Nel 2016 l'azienda è stata frammentata in quattro divisioni: Fox Regional Channels, Fox Networks Group Europe (assumendo in Italia la denominazione odierna di Fox Networks Group Italy), Fox Networks Group Latin America e Fox Networks Group Asia.<sup>65</sup>

Fox Italy ha come principale missione: “lo sviluppo di canali televisivi tematici nel cui palinsesto trovano spazio i migliori prodotti televisivi internazionali così come le produzioni originali italiane”<sup>66</sup>.

Dal 2003 la Fox ha ampliato la propria offerta offrendo un pacchetto di dieci canali in esclusiva sulla piattaforma Sky. Riportiamo di seguito i nomi e la data di lancio dei suddetti canali.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> (Braca, 2012)

<sup>65</sup> (Clover, 2016)

<sup>66</sup> Fox Networks Group Italy. (s.d.). *Corporate*. Tratto da sito web Fox Italia <https://www.foxtv.it/corporate/>

<sup>67</sup> Fox Networks Group Italy. (s.d.). *Corporate*. Tratto da sito web Fox Italia <https://www.foxtv.it/corporate/>

<b>National Geographic</b> (1° aprile 2000)	<b>Baby Tv</b> (1° agosto 2009 - Settembre 2018)
<b>Fox</b> (31 luglio 2003)	<b>Fox Animation</b> (15 dicembre 2012)
<b>Fox Life</b> (13 maggio 2004)	<b>Fox Sports</b> (9 agosto 2013)
<b>Fox Crime</b> (31 ottobre 2005)	<b>Fox Comedy</b> (1° novembre 2014)
<b>Nat Geo People</b> (14 ottobre 2007)	<b>Nat Geo Wild</b> che sostituisce Nat Geo Adventure (2007-2014)
<b>Fox Retro</b> (1° agosto 2009 - 31 dicembre 2014)	

Il bouquet si compone di canali tematici che coprono differenti target specifici. Fox Italia è stata la prima azienda televisiva italiana ad adottare una strategia di *Brand Extension* di canale, moltiplicando il brand Fox in formule specifiche per tematica (es. Fox Crime e FoxComedy) e per target (es. Fox Life), mantenendo sempre una stretta coerenza con il posizionamento del brand madre (Fox). Questo ha permesso di sfruttare la forza della *Brand Identity* madre per conquistare nuovi target specifici, mantenendo sempre la promessa di visione<sup>68</sup> che il telespettatore attribuisce a Fox. In questo modo Fox ha ampliato la copertura del mercato, aumentando allo stesso tempo gli ascolti. Nel 2010, infatti, FoxCrime è il primo canale per ascolti nel giorno medio sul totale degli individui della piattaforma Sky e, insieme a FoxLife e FoxRetro, costituivano il 54% del totale ascolti del gruppo Fox Italy.<sup>69</sup>

In pochissimi anni è diventato, dunque, uno dei player di maggior successo nel comparto delle pay tv in Italia offrendo al suo pubblico prodotti televisivi internazionali e produzioni originali nazionali. A quattordici anni dalla sua nascita, i telespettatori italiani aumentano notevolmente la propria predisposizione verso il sistema di trasmissione satellitare, passando dallo 0,4% nel 2003 al 27,5% nel 2010<sup>70</sup> e, infine, al 43,5% nel 2017<sup>71</sup>.

---

<sup>68</sup> La promessa di visione corrisponde alla UVP (Unique Viewing Proposition), vale a dire l'insieme dei benefici complessivi che il palinsesto promette di offrire in via unica allo spettatore, sia sul piano dell'esperienza di visione, che su quello dell'universo simbolico associato.

<sup>69</sup> (Antonucci, 2015)

<sup>70</sup> (Braca, 2012)

<sup>71</sup> (CENSIS-U.C.S.I., 2017)

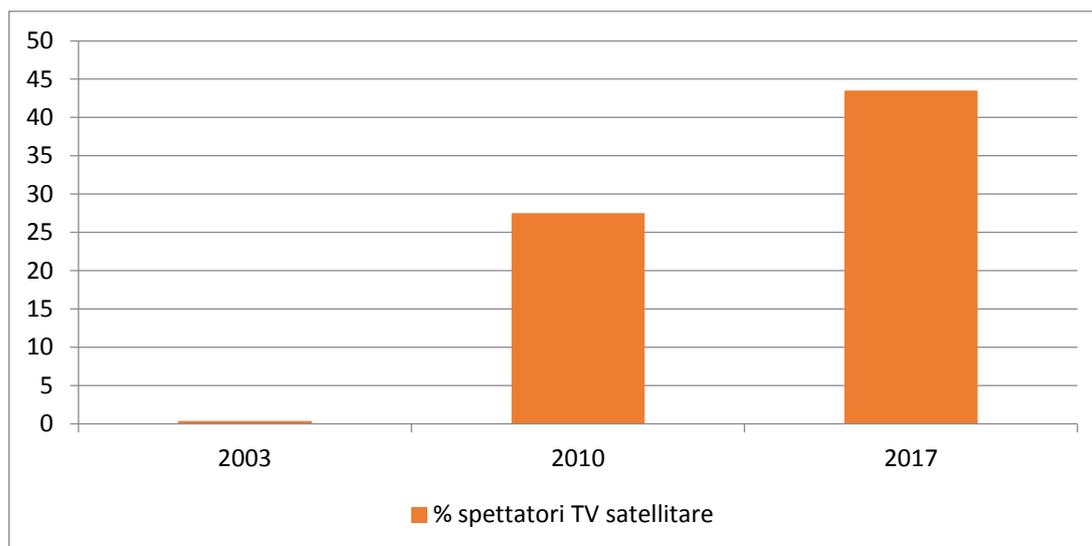


Tabella 1. Elaborazione personale

Nel 2013 nasce FoxLab Europe dedicata allo sviluppo e alla creazione di iniziative di *Branded Entertainment* e *Brand Integration*, ponendosi come pioniera dell'integrazione fra media brand e consumer brand in Italia. Essa "nasce da un lavoro straordinario svolto in questi anni da un gruppo di talenti Italiani che per primo nel 2006 ha creduto che si potesse tracciare una nuova strada nel mondo ormai statico della comunicazione consumer: creare un'agenzia di pubblicità interna a un editore televisivo" – ha dichiarato Alessandro Militi, Vice President Marketing & Sales. La nascita di FoxLab Europe infatti si pone l'obiettivo di diffondere l'approccio creativo alle brand partnership a livello europeo diventando il punto di riferimento del gruppo Fox per i mercati dei diversi Paesi.<sup>72</sup> FoxLab è un ulteriore esempio di come la creatività e l'innovazione siano due elementi imprescindibili per una compagnia che voglia definirsi all'avanguardia e incrementare notevolmente i propri incassi.

Il 14 dicembre 2017 Walt Disney Company aveva intrapreso delle trattative con 21st Century Fox per acquisire buona parte degli assets delle società per un valore corrispondente a 44 miliardi di euro. Lo scorso luglio, gli azionisti delle due compagnie hanno approvato il piano di acquisto del pacchetto di maggioranza dell'impero mediatico di Rupert Murdoch da parte di Disney a una cifra pari a 71, 3 miliardi di

<sup>72</sup> Pubblicità Italia. (2013, dicembre 6). *Nasce FoxLab Europe. L'headquarter sarà a Roma*. Tratto da sito web di Pubblicità Italia: <http://www.pubblicitaitalia.it/2013120619730/media/nasce-foxlabel-europe-headquarter-sara-a-roma>

dollari<sup>73</sup>. Il colosso Disney può così vantare un'indiscussa leadership nel settore dell'intrattenimento e della produzione di contenuti. Oltre alle case di produzione di proprietà, possiede Pixar leader nel settore dei film d'animazione, Marvel in quello dei film sui supereroi e Lucasfilm, cui si deve la produzione del cult Star Wars; controlla anche uno dei tre principali networks televisivi statunitensi, ABC, e quello sportivo ESPN. Adesso Disney ha deciso di investire nel settore delle serie tv poiché progetta di lanciare un servizio di streaming sia per i contenuti sportivi e sia per film e serie televisive. Ha mirato, dunque, ai migliori contenuti, ovvero quelli offerti da Fox. Tra le attività strategiche che rimarranno sotto il dominio della 21st Century Fox ci sono Fox Sports, Fox News, Fox Business e tutti i canali Fox trasmessi negli USA. Tutti i canali trasmessi dalla piattaforma SKY Italia, quali Fox, FoxLife e FoxCrime, invece, sono state oggetto d'acquisizione.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Barlaam, R. (2018, luglio 27). *Ok alle nozze Walt Disney-Fox. Murdoch cede il suo impero per 72 miliardi*. Il Sole 24 Ore

<sup>74</sup> Il Post. (2017, dicembre 14). *Cosa c'è nell'accordo tra Disney e 21st Century Fox*. Il Post.

## 2.2. Strategia

In questo paragrafo ci occuperemo dello studio della strategia competitiva adottata da Fox Channels, delineandone il ruolo all'interno del mercato e le attività svolte. Emergerà anche la forte spinta innovativa che Fox ha conferito al mercato nazionale con le sue tecniche di business.

Il core business di Fox Italia consiste nell'assemblaggio e vendita di palinsesti. In altri termini, Fox compra programmi già realizzati da altri o ne produce di nuovi e originali (aggregazione di contenuti), assemblandoli in un paniere d'offerta organizzato, il palinsesto (creazione di canali tv/palinsesti). Dopo aver generato un prodotto televisivo (il palinsesto), la compagnia può scegliere se vendere i contenuti audiovisivi a terzi, principalmente alle piattaforme di distribuzione che pagano delle royalties per avere nel proprio bouquet di offerta un canale tv/palinsesto (SKY Italia, ad esempio, è la piattaforma acquirente per Fox), oppure se organizzarli in una completa offerta On Demand.<sup>75</sup>

I fornitori di contenuti, dai quali Fox acquista i programmi che verranno successivamente assemblati, sono le principali major internazionali: Disney, Sony Entertainment inc., 21st Century Fox, ecc<sup>76</sup>.

Le fonti di revenue per Fox sono sostanzialmente quattro<sup>77</sup>:

- Vendita di canali tv/palinsesti agli affiliates: Fox vende i propri canali a piattaforme di distribuzione dei prodotti audiovisivi che pagano delle royalties per avere i loro prodotti nel proprio bouquet di offerta (es. Fox riceve un compenso da Sky Italia in cambio della possibilità di inserire nel suo bouquet i propri canali);
- Pubblicità: vendita di spazi pubblicitari agli inserzionisti;
- Vendita di programmi tv (*Content Sales*): Fox vende i propri programmi (*content*) a terzi.
- Vendita di spazi pubblicitari sui siti internet di proprietà, quali [www.foxtv.it](http://www.foxtv.it), [www.foxlife.it](http://www.foxlife.it), [www.foxcrime.it](http://www.foxcrime.it) e [www.foxsports.it](http://www.foxsports.it).

---

<sup>75</sup> (Antonucci, 2015)

<sup>76</sup> *Idem*

<sup>77</sup> *Idem*

Le attività implementate affinché i contenuti audiovisivi raggiungano i consumatori possono essere descritte attraverso una **catena del valore** del mercato televisivo simile a

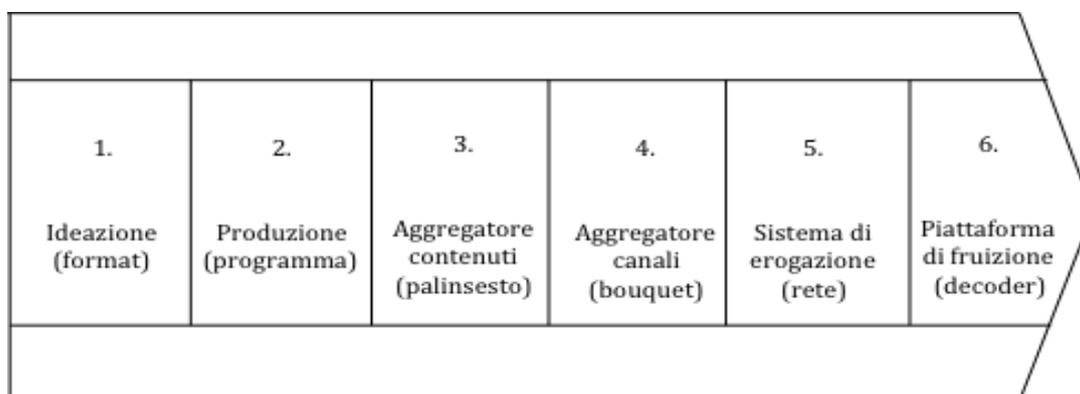


Figura 4. La catena del valore del mercato televisivo Rielaborazione da C. Nardello, C.A. Pratesi (2010)

quella riportata in figura<sup>78</sup>:

1. Ideazione del contenuto audiovisivo e delineazione delle sue principali caratteristiche e peculiarità;
2. La produzione può essere realizzata dall'impresa televisiva in questione o da imprese terze specializzate nella produzione di contenuti (es. Magnolia, Endemol);
3. Creazione di palinsesti, ossia aggregazione organizzata dei contenuti audiovisivi in un'offerta completa di cui usufruire linearmente o on demand;
4. Creazione di un bouquet d'offerta, ossia aggregazione di canali/palinsesti da integrare con un'offerta di servizi complementari. Questa è l'attività principale delle compagnie televisive che si distinguono per la scelta del proprio modello di business tra free tv (RAI e Mediaset) e pay tv (Sky). YouTube è una piattaforma online che consente di fruire di contenuti audiovisivi tramite internet, svolgendo un'attività parallela alle tradizionali imprese televisive.
5. Erogazione dell'offerta attraverso la rete che può essere satellitare, digitale terrestre o tramite connessione a internet nel caso della IPTV.
6. Piattaforma di fruizione: dispositivo interno al televisore o esterno, come il decoder per il digitale terrestre (Tivùsat) o il set-top-box per la tv a pagamento.

<sup>78</sup> (Nardello & Pratesi, Marketing televisivo. strumenti e modelli di business per competere nel novo mercato digitale, 2010)

Un'azienda televisiva può decidere di presidiare una o più attività. Le aziende più grandi si estendono lungo tutta la catena del valore, mentre altre si focalizzano solo su una tipologia di business (Fox gioca un ruolo che arriva a coprire i primi tre step).<sup>79</sup>

I canali Fox sono ben distinti dai propri competitors italiani. Questi ultimi si configurano infatti come canali generalisti o mainstream, mentre i canali Fox possono essere definiti come canali di nicchia. Una nicchia è, per definizione, “uno spazio di mercato dalle dimensioni molto ridotte, caratterizzato da un numero ristretto di persone che esprimono un bisogno molto specifico. Tale numero può essere ristretto perché il bisogno in questione si manifesta solo per determinati gruppi di consumatori”<sup>80</sup>

Andiamo ad analizzare brevemente le principali caratteristiche delle due<sup>81</sup> scelte strategiche che si figurano davanti ad una compagnia televisiva:

<b>CANALE GENERALISTA</b>	<b>CANALE DI NICCHIA</b>
Target generico (massa indistinta di telespettatori)	Target specifico
Palinsesto con vari generi	Palinsesto mono-genere
Spettatore sconosciuto	Spettatore noto (account cliente)
Modello di business orientato agli ascolti e all'awareness	Modello di business orientato al target e alla reputation

<sup>79</sup> (Antonucci, 2015)

<sup>80</sup> Ferrari, M. (2012, giugno 19). *Pro e contro di operare in una nicchia di mercato*. Tratto da Ninja Marketing: <http://www.ninjamarketing.it/2012/06/19/pro-e-contro-di-operare-in-una-nicchia-di-mercato/>

<sup>81</sup> Le strategie che un'emittente può compiere non si limitano a una duplice scelta. Un'emittente può vagliare un'infinità di varianti intermedie a quelle presentate. È stato necessario riportare i due casi estremi ed emblematici per consentirci di rappresentare uno scenario di più facile comprensione.

Le ragioni che spesso influenzano una simile scelta strategica sono di carattere storico. Nel caso italiano, infatti, le principali emittenti generaliste o *broadcasters* e di nicchia o *narrowcasters* hanno compiuto una scelta obbligata. Le prime (riscontrabili in RAI e Mediaset) hanno vissuto i primi anni del mercato televisivo e avevano a disposizione una massa non indifferente di telespettatori cui rivolgersi; le altre, invece, (riscontrabili in Fox Italia) erano dei “*New comers*” e, in quanto tali, entravano in un settore già presidiato di cui dovevano individuare spazi più ristretti (le nicchie, appunto) inutilizzati, poco sfruttati e parzialmente soddisfatti.<sup>82</sup>

Fox ha adottato un modello di business innovativo per il sistema televisivo, ponendo il marketing allo stesso livello gerarchico della programmazione. In particolare, in un settore da sempre guidato da logiche di prodotto (i programmi e il palinsesto), ha deciso di focalizzare la sua strategia su un elemento che in genere non viene considerato nel mix di un canale tv: il brand. In pratica, la tradizionale marca del canale televisivo si trasforma, cresce e acquista una vera e propria identità, cui sono collegate una reputazione e una soggettività ben precise. Il TvBrand rappresenta qualcosa di definito, caratterizzato, noto e riconoscibile per conquistare la preferenza del telespettatore.<sup>83</sup> Obiettivo sempre più difficile da raggiungere al giorno d’oggi, considerando che il settore televisivo è costantemente invaso da nuovi player che propongono un’offerta differenziata, inimitabile dai competitors e desiderabile per il i telespettatori. Fox, ha subito capito l’importanza di un’offerta differenziata e per questa ragione ha puntato tutto sul proprio elemento distintivo: il brand Fox.

Il brand di un canale deve seguire le stesse regole di qualsiasi altro prodotto se vuole raggiungere il telespettatore. Egli, come ogni altro consumatore reagisce agli stimoli esterni su due piani: cognitivo ed emozionale. Il primo viene stimolato tramite una serie di elementi del brand con cui un canale deve trasmettere l’esistenza del proprio prodotto televisivo e il contenuto della propria offerta: brand name, brand logo, brand slogan, brand sound, brand character. In questo modo tramite la strategia di branding, il canale tv riesce a stimolare brand awareness (consapevolezza) nel telespettatore. Il piano emozionale viene stimolato, invece, con una serie di fattori che mirano a manipolare la

---

<sup>82</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

<sup>83</sup> (Antonucci, 2015)

brand image del canale ovvero la percezione che il telespettatore ha di esso, cercando di suscitare in lui brand appeal (coinvolgimento). Questi elementi sono: Brand *Identity*, brand *reputation*, brand *heritage*.<sup>84</sup>

Per spiegare in che modo Fox Italia si sia distinta e sia emersa nel settore televisivo italiano, utilizzeremo le parole di Alessandro Militi, Vice President Marketing&Sales di Fox, in un'intervista del 2003 rilasciata a Business People.<sup>85</sup>

“Siamo stati i primi a sfruttare su un MediaBrand leve di marketing fino ad allora appannaggio dei beni di largo consumo. Rai e Mediaset, prima di dieci anni fa, non avevano mai utilizzato campagne stampa, affissioni, Internet, spot di brand o eventi sul territorio per il semplice fatto che avevano sempre avuto come unico scopo quello di fare ascolti. **Noi, invece, dovevamo farci acquistare.**”<sup>86</sup>

L'offerta Fox mostra tendenze pioneristiche in ogni sua manifestazione:

“Siamo stati i primi a lanciare la Social Tv, a chiedere di commentare i programmi in diretta sui social network, poi ci hanno imitato in molti.”<sup>87</sup>

La Social TV (o Social Television) risulta dalla convergenza tra due realtà fino a poco tempo fa considerate distinte, ovvero social networks e televisione. Essa consiste nell'interazione tramite piattaforme social con i prodotti televisivi, grazie soprattutto all'ausilio di smartphone e tablet. Milioni di telespettatori con un account Twitter o Facebook, ad esempio, possono postare opinioni, commenti o valutazioni sui loro programmi preferiti, condividendo quest'esperienza con altri utenti.<sup>88</sup> È emerso da uno studio condotto da Ericsson Consumer Lab che il 69% dei *social network users* nel 2012 ha commentato, almeno una volta, in rete o tramite messaggistica istantanea un programma tv mentre lo stava guardando.<sup>89</sup> Inoltre, secondo una ricerca dell'Osservatorio Social Tv del 2016, l'utilizzo simultaneo di più dispositivi tecnologici (multi-screening) è una pratica ormai affermata tra i telespettatori moderni. Il secondo

---

<sup>84</sup> (Nardello, Identità e palinsesto di un canale televisivo nell'era della tv digitale, 2010)

<sup>85</sup> Parrinello, L. (2013, dicembre 13). *La tv diventa brand*. Tratto da Business People:

<http://www.businesspeople.it/People/Protagonisti/La-tv-diventa-brand-56689>

<sup>86</sup> Militi, A. (2013, dicembre 13). *La tv diventa brand*. (L. Parrinello, Intervistatore)

<sup>87</sup> *Idem*

<sup>88</sup> S. Dumeneco (2012) <https://adage.com/article/the-media-guy/hype-things-social-tv/234134/>

<sup>89</sup> (Colombo, 2015)

schermo (solitamente lo smartphone) è, infatti, usato principalmente per comunicare con le persone più vicine come parenti e amici per lo più tramite Facebook (65% del campione), seguito da WhatsApp (42-43%), Messenger (18%), Twitter (15%) e Instagram (3-4%).<sup>90</sup>

“Con la Tv cambia tutto, perché si tratta di beni relazionali. Il consumo di un episodio di una serie televisiva non inizia e finisce, come per un film, nel giro di una serata, ma coinvolge per mesi, anche per anni, stagione dopo stagione. Così poi alla fine le persone vanno spontaneamente a fare il live posting su Facebook o il live blogging su Twitter. Non abbiamo bisogno di pagare una pubblicità per attirare la gente, perché gli spettatori amano vedere queste trasmissioni in modo sociale, condividere le proprie opinioni. Non è un’emozione passeggera. Quando dico che si tratta di un bene relazionale, intendo poi che in quanto tale va anche condiviso. Nostre serie come *Lost* o *Grey’s Anatomy*, ma anche programmi di SkyUno come *X-Factor* o *MasterChef*, diventano argomenti di conversazione.”<sup>91</sup>

“In più, bisogna iniziare a capire che quello televisivo è ormai un settore multiprodotto. Sky e Fox, per esempio, ne sono l’emblema. Non si può più pensare ai nostri show in logica di posizionamento lineare, perché semplicemente il nostro target non pensa più solo in questo modo. Per questo bisogna tenere conto che lo stesso programma potrà essere visto sul tablet invece che in Tv, tramite on-demand piuttosto che in diretta, e ancora, che anche quando è fruito in diretta, potrà essere addirittura messo in pausa”<sup>92</sup>. Al giorno d’oggi il telespettatore è immerso in una condizione dinamica di spazio e tempo, ovvero in un incessante flusso di contenuti che lo accompagna in qualsiasi luogo e momento, tramite l’ausilio dei nuovi media e di internet. In particolare secondo lo studio di Scaglioni e Sfardini del 2008, da un punto di vista cronologico la televisione si allontana sempre di più da una visione di tipo lineare optando per lo più per modalità di fruizione on demand (letteralmente “su richiesta”) che prevede la possibilità per il telespettatore di scegliere tra una gamma quanto più vasta possibile di contenuti pre-

---

<sup>90</sup> R. Andò, A. Marinelli (2016) [http://www.osservatoriosocialtv.it/wp-content/uploads/2016/03/OSSERVATORIO-SOCIAL-TV\\_report.pdf](http://www.osservatoriosocialtv.it/wp-content/uploads/2016/03/OSSERVATORIO-SOCIAL-TV_report.pdf)

<sup>91</sup> Militi, A. (2013, dicembre 13). La tv diventa brand. (L. Parrinello, Intervistatore)

<sup>92</sup> *Idem*

selezionati dall'emittente.<sup>93</sup> La possibilità di mettere in pausa un programma televisivo era impensabile fino a pochi anni fa, mentre oggi costituisce un requisito indispensabile per i telespettatori e in futuro sarà impensabile non poterlo fare. Inoltre, vengono sfidate le regole del tempo tramite l'offerta di canali "+1", con una programmazione posticipata di un'ora o di un giorno rispetto al canale standard cui sono riferite. Infine, non mancano le proposte di catch-up tv ovvero quella pratica diffusasi con la maggiore predilezione del telespettatore medio verso le serie tv, portando le emittenti a offrire servizi di streaming online. Anche il concetto di spazio è stato notevolmente ridefinito dalle nuove modalità di fruizione del prodotto televisivo. basti pensare all'introduzione accanto alla più comune Sofa Tv<sup>94</sup> di nuovi schermi televisivi finalizzati alla mobilità, quali Desktop Tv<sup>95</sup> e Hand Tv<sup>96, 97</sup>.

Partendo da un simile ragionamento, i canali Fox tramite la piattaforma SKY permettono agli utenti di usufruire di servizi come SKY GO (recentemente ribattezzato in NowTV), SKY ON DEMAND, MYSKY e la programmazione posticipata di un'ora (Fox+1, FoxLife+1, FoxCrime+1, National Geographic+1 e NatGeoWild+1).

“In un mondo in cui tutto o quasi è stato già inventato, l'azienda che oggi miri a essere leader deve creare i bisogni e capire ciò che i consumatori ancora non sanno di volere. Stiamo parlando di essere all'avanguardia. In un mercato Tv tradizionalista come quello italiano, dove tendenzialmente si è portati a reiterare gli stessi format e contenuti [...] noi investiamo moltissimo nella produzione di programmi nuovi di altissima qualità che riescono a elevare la cultura media dei telespettatori”, afferma Militi ed effettivamente basta pensare alla levatura culturale di un programma come National Geographic. “Siamo”, continua Militi “un'azienda votata al rischio e all'innovazione. La serie The Walking Dead è un esempio calzante: quando tre anni fa proponevamo di sponsorizzare

---

<sup>93</sup> (Scaglioni & Sfardini, 2008)

<sup>94</sup> Tale terminologia fa riferimento al tradizionale televisore dotato di un decoder

<sup>95</sup> Essa comprende l'insieme di contenuti audiovisivi, e in particolare di trasmissioni televisive, solitamente in sincronizzazione con un canale primario di media classici (*simulcast*), fruiti su un dispositivo elettronico digitale (PC, smartphone, ecc.)

<sup>96</sup> Essa include i canali Tv fruibili tramite cellulari, smartphone, palmari, ecc. grazie alle reti DVB-H, 2G, 3G.

<sup>97</sup> (Scaglioni & Sfardini, 2008)

una serie sugli zombie vedevamo solo facce scandalizzate, oggi, invece... Anticipare i tempi e innovare è nel nostro Dna”.<sup>98</sup>

Riportiamo di seguito il posizionamento competitivo<sup>99</sup> di fox channels rispetto alle altre emittenti a pagamento nelle tre aree in cui si estende l’offerta firmata fox: area *entertainment*, area *factual* (documentari e *lifestyle*), area sport:

---

<sup>98</sup> Militi, A. (2013, dicembre 13). La tv diventa brand. (L. Parrinello, Intervistatore)

<sup>99</sup> (Auditel, 2015)

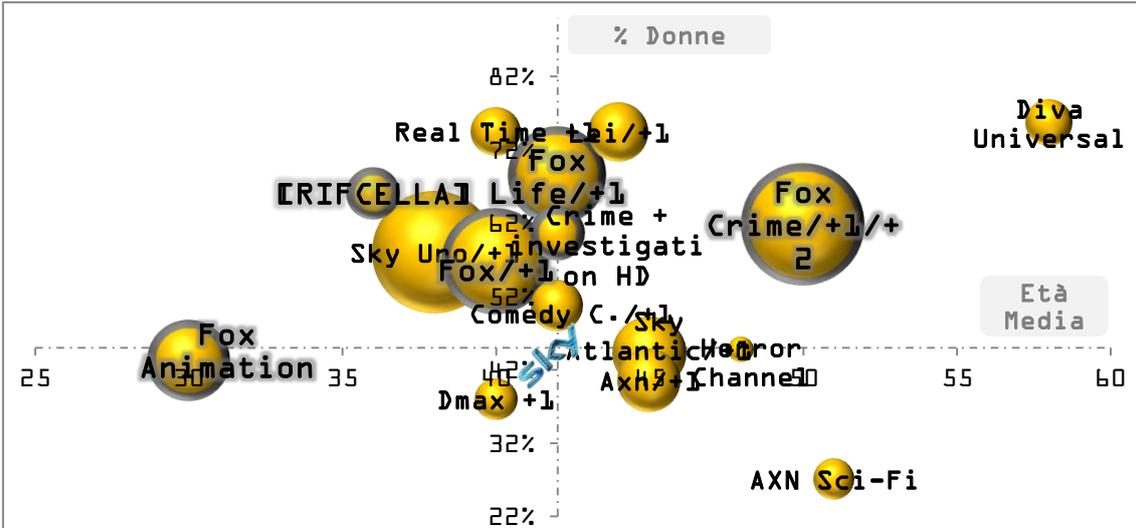


Figura 4. POSIZIONAMENTO DI FOX CHANNELS NELL'ENTERTAINMENT

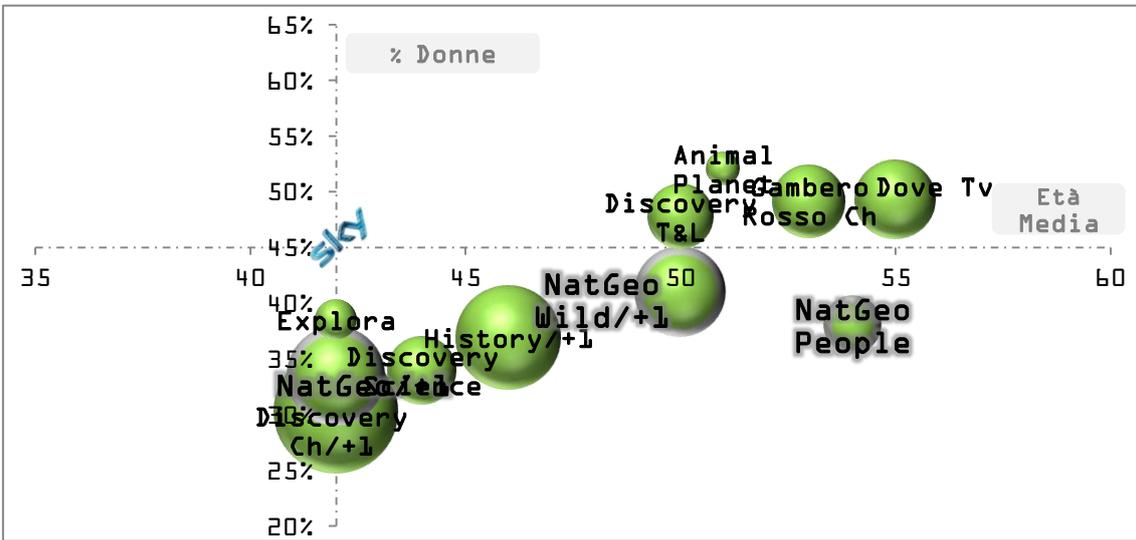


Figura 5. POSIZIONAMENTO DI FOX CHANNELS NEL FACTUAL

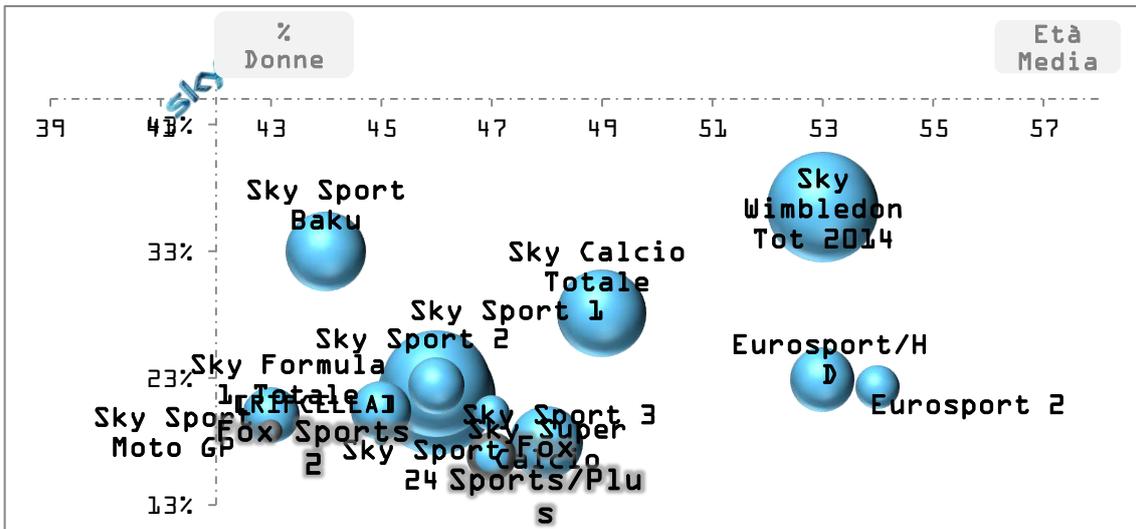


Figura 6. POSIZIONAMENTO DI FOX CHANNEL NELLO SPORT

### 2.3. *Competitor*

Il settore televisivo sta attraversando una fase di transizione che oggi ci consente di parlare di un vero e proprio “mercato” televisivo, basato su logiche di concorrenza di ogni tipo: concorrenza diretta o indiretta, concorrenza allargata, competitors alternativi, alleanze intersettoriali e internazionali.

“In tutto e per tutto Fox, fin dagli esordi, sul suo mercato di riferimento è stato l’avversario da battere e il concorrente da imitare per le decine di canali che hanno cominciato a spuntare come funghi negli ultimi dieci anni dell’era televisiva, in seguito al lancio in rapida successione della piattaforma satellitare e del digitale terrestre.”<sup>100</sup>

Basti pensare che i canali rilevati auditel solo nel 2007 erano sette mentre oggi, in base alle rilevazioni auditel di giugno 2018, sono 427. Tra questi gli editori nazionali sono 363 di cui 128 offerti sul digitale terrestre e 305 su piattaforme satellitari free e pay. Escludendo le versioni *time-shifted* (+1, +2, +24) e i servizi in pay-per-view, i canali primari effettivamente offerti sulle piattaforme di visione sono 231. I principali editori nazionali presenti su tutte le piattaforme tecnologiche sono il Gruppo Sky Italia (114), il Gruppo Mediaset (44), Rai (26), il Gruppo Discovery Italia (26) e Fox Italy (22), di cui Rai e Fox sono gli unici editori a garantire un’offerta esclusivamente, rispettivamente, gratuita e a pagamento.<sup>101</sup>

Per avere un quadro sintetico generale del mercato televisivo italiano, riportiamo di seguito le rilevazioni auditel per giorno medio mensile relative all’anno 2017 (periodo di riferimento 01/01/2017 – 30/12/2017) e a un target di riferimento 4+. I dati sono stati forniti da tutte le emittenti nazionali che operano sul territorio. Per semplicità di trattazione e per coerenza con lo scopo del presente elaborato riporteremo le emittenti più significative, ovvero, RAI, Mediaset, SKY e Fox.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Militi, A. (2013, dicembre 13). La tv diventa brand. (L. Parrinello, Intervistatore)

<sup>101</sup> Confindustri Radio Televisioni. (2018, giugno 30). *I canali TV in Italia*. Tratto da Confindustria: <http://confindustriaradiotv.it/canali-tv-in-italia/>

<sup>102</sup> (Auditel, 2017)

	<b>TOTALE RAI</b>	<b>TOTALE MEDIASET</b>	<b>TOTALE SKY</b>	<b>TOTALE FOX</b>
Prima fascia oraria	36,48	31,34	7,21	1,15
Seconda fascia oraria	38,29	27,48	6,47	0,57
Terza fascia oraria	36,61	25,24	6,71	0,9
Quarta fascia oraria	38,26	33,89	6,03	0,91
Quinta fascia oraria	32,72	33,75	7,67	1,33
Sesta fascia oraria	40,94	30,79	5,72	1,02
Settima fascia oraria	38,47	31,64	7,71	1,27
Ottava fascia oraria	33,03	31,62	8,74	1,43
<b>MEDIA SHARE (%)</b>	<b>36,85</b>	<b>30,71875</b>	<b>7,0325</b>	<b>1,0725</b>

Andiamo ora a osservare i dati rilevati con i medesimi criteri in riferimento all'anno 2016 (periodo di riferimento 03/01/2016 - 30/12/2016)<sup>103</sup>:

	<b>TOTALE RAI</b>	<b>TOTALE MEDIASET</b>	<b>TOTALE SKY</b>	<b>TOTALE FOX</b>
Prima fascia oraria	36,68	31,56	6,72	1,17
Seconda fascia oraria	38,6	27,84	5,79	0,61
Terza fascia oraria	36,9	25,13	6,34	1,02
Quarta fascia oraria	37,86	34,58	5,66	0,97
Quinta fascia oraria	33,33	34,25	6,87	1,23
Sesta fascia oraria	40,65	31,17	4,96	1
Settima fascia oraria	38,57	31,56	7,5	1,29
Ottava fascia oraria	33,86	31,13	8,37	1,49
<b>MEDIA SHARE (%)</b>	<b>37,05625</b>	<b>30,9025</b>	<b>6,52625</b>	<b>1,0975</b>

<sup>103</sup> (Auditel, 2016)

Da un'analisi incrociata dei dati riportati nelle precedenti tabelle, possiamo notare come in un anno la percentuale di share raggiunta dalla piattaforma satellitare SKY sia aumentata, mentre per le piattaforme RAI e Mediaset (reti satellitari e terrestri) si registra un calo generalizzato della stessa. I canali FOX, invece, mantengono il livello di audience costante nell'arco di tempo preso in considerazione, subendo una minima riduzione di share pari allo 0,025%.

Di seguito andremo a tracciare una breve analisi della storia di queste due imprese ormai in declino e di come cerchino di sopravvivere in questa lotta per l'audience.

Come abbiamo ampiamente spiegato nelle pagine precedenti il settore televisivo si caratterizza per una competizione allargata. Nella nostra analisi andremo ad analizzare uno dei più importanti competitor del settore che in pochissimo tempo si è affermato nel settore come la principale minaccia per le preesistenti compagnie televisive: Netflix.

Infine, ci concentreremo su un caso di canale tv che può a tutti gli effetti essere considerato il primo canale tematico della storia della televisione italiana. MTV nasce come un canale musicale e anticipa la strategia di Fox. Come spiegheremo più approfonditamente in seguito, lanciando un canale tematico, MTV riesce a colmare una lacuna lasciata dalle offerte di visione delle compagnie televisive dell'epoca e allo stesso modo farà Fox qualche anno dopo, sperimentando la propria offerta specializzata per genere e per target.

### 2.3.1. RAI: lo storico di qualità

La RAI, Radiotelevisione Italiana S.p.A., è la società concessionaria in esclusiva del servizio pubblico radiotelevisivo in Italia e una delle più grandi aziende di comunicazione d'Europa, nonché il quinto gruppo televisivo del continente.<sup>104</sup>

Essa è al vertice del gruppo aziendale RAI che comprende altre 5 controllate: Rai Pubblicità (1926), una concessionaria radiofonica che si occupa della raccolta pubblicitaria a vantaggio di tutti i mezzi di diffusione e i canali delle società del Gruppo; Rai Com che gestisce la distribuzione dei prodotti RAI e dei suoi diritti di produzione in tutto il mondo, e su tutti i mezzi; Rai Way che è proprietaria della rete di trasmissione e diffusione del segnale RAI e il maggiore provider italiano di infrastrutture e servizi di rete per i broadcaster e per gli operatori di telecomunicazioni; Rai Cinema (2000) che è una società autonoma che gestisce le attività produttive RAI nel settore cinematografico; Tivù/Tivùsat che gestisce la piattaforma satellitare italiana gratuita.

L'offerta RAI include un portafoglio di quattordici canali televisivi: tre generalisti (Rai 1, Rai 2 e Rai 3), quattro semi-generalisti (Rai 4, Rai 5, Rai Movie e Rai Premium) e sette tematici (Rai News 24, Rai Storia, Rai Scuola, Rai Sport 1, Rai Sport 2, Rai Gulp, Rai Yoyo), cui si aggiungono quattro canali in alta definizione (Rai HD, Rai 1 HD, Rai 2 HD, Rai 3 HD).<sup>105</sup>

La RAI nasce come *URI*, Unione Radiofonica Italiana, nel 1924 dalla fusione delle due preesistenti società che volevano ottenere la concessione dell'esclusiva sulle radioaudizioni: Società Italiana Radio Audizioni Circolari (SIRAC) e Società anonima Radiofono. Il 3 giugno 1924 il Ministro delle Comunicazioni Costanzo Ciano indirizzò una lettera alle società che avevano fatto richiesta per la concessione invitandole a "trovare un accordo". Successivamente il 3 gennaio 1954 hanno inizio le regolari trasmissioni televisive che servivano nel complesso il 36% circa della popolazione italiana e il 10 aprile di quello stesso anno viene rinominata nel corrente acronimo RAI. Nel 1961 viene inaugurata una seconda rete televisiva accanto al Programma Nazionale,

---

<sup>104</sup> Il Sole 24 Ore. (2016, febbraio 24). *RAI*. Tratto da Argomenti - Aziende - Il Sole 24 Ore: <http://argomenti.ilsole24ore.com/rai.html>

<sup>105</sup> RAI. (s.d.). *Dirette*. Tratto da RaiPlay: <https://www.raiplay.it/dirette/>

il Secondo Programma (rispettivamente, le attuali RAI 1 e RAI 2), e nel 1979 una terza a diffusione nazionale e regionale (l'attuale RAI 3) che servono rispettivamente il 52% e il 45% della popolazione italiana; i tre canali generalisti acquisiscono la corrente denominazione nel 1983.<sup>106</sup>

La terza rete venne introdotta nel 1975 con l'approvazione della legge 103, la quale si poneva lo scopo di ridurre la forza monopolistica di RAI instaurando una concorrenza intellettuale fra le tre reti. Infatti, la legge portò a una marcata contrapposizione fra stili e pubblici di riferimento. I contenuti più importanti di questa legge possono essere sintetizzati nei seguenti:

- Passaggio del controllo del servizio pubblico e della società concessionaria dal Governo italiano al Parlamento per garantire maggior pluralismo all'informazione. In questo modo, si avvia quel processo di "Lottizzazione", ovvero la spartizione dei canali radiotelevisivi della Rai su base elettorale: RAI 1 fu incorporata nella sfera di influenza della Democrazia Cristiana, Rai 2 in quella del Partito Socialista Italiano e di Rai 3 in quella del Partito Comunista Italiano;
- Concessione per le trasmissioni via cavo su scala locale
- Conferma del monopolio statale sulle trasmissioni radiotelevisive;
- Costruzione di una terza rete televisiva (l'attuale RAI3).<sup>107</sup>

Poco più tardi con la sentenza della Corte Costituzionale 202/1976 fu sancita la fine del monopolio pubblico nel settore televisivo su scala locale, dichiarato incostituzionale e esplose il fenomeno delle radio «libere»: erano 150 nel 1975 e saranno 2600 tre anni dopo. Commerciali, politiche o d'informazione: sono questi i tre modelli che caratterizzano le nuove emittenti, quasi tutte a dimensione locale.<sup>108</sup>

Nel corso degli anni Ottanta assistiamo a una vera e propria battaglia tra la rete pubblica e i network privati. In particolare, il più agguerrito competitor di RAI era il neonato gruppo Fininvest che portava come proprio cavallo di battaglia Canale 5, introducendo un nuovo modo di fare televisione che evidenziò i punti di debolezza dell'offerta

---

<sup>106</sup> Comitato Guglielmo Marconi. (2012). *Le origini della radiodiffusione in Italia - Cronologia 1919-2000*. Tratto da Radio Marconi: [http://www.radiomarconi.com/marconi/rai\\_cronologia1.html](http://www.radiomarconi.com/marconi/rai_cronologia1.html)

<sup>107</sup> (Grasso, Storia della televisione italiana, 2004)

<sup>108</sup> Comitato Guglielmo Marconi. (2012). *Le origini della radiodiffusione in Italia - Cronologia 1919-2000*. Tratto da Radio Marconi: [http://www.radiomarconi.com/marconi/rai\\_cronologia1.html](http://www.radiomarconi.com/marconi/rai_cronologia1.html)

pubblica. Il fulcro della sua promessa di visione era l'intrattenimento leggero che si discostava drasticamente dall'impostazione pedagogica del palinsesto RAI. Inoltre, il palinsesto Fininvest presentava un'organizzazione orizzontale che offriva un appuntamento quotidiano con il medesimo programma, mentre il servizio pubblico utilizzava un sistema di programmazione su base settimanale (organizzazione verticale). Oltre a Canale 5 anche altre reti private si affermavano nel contesto burrascoso del settore televisivo di quegli anni: Italia 1 e Rete 4. Nel 1984 queste furono incorporate nel gruppo Fininvest, generando discussioni sulla legittimità delle trasmissioni private su scala nazionale. Questa pratica era infatti contraria alla sopracitata legge 103/75 che riservava queste trasmissioni unicamente allo Stato. Di lì a poco fu istituito un decreto-legge, cosiddetto "decreto salva-private", che riconobbe ufficialmente la presenza di un sottosistema privato. In quello stesso anno l'ISTEL certificò un primato di ascolti sottratto a RAI 1 da parte di Canale 5, ma il servizio pubblico non riconobbe il sistema di misurazione dell'ente reputandolo "impreciso". Di lì a poco si comprese la necessità di un giudice *super partes* universalmente riconosciuto che potesse misurare l'audience dei singoli programmi televisivi in onda, considerando anche la crescente competizione in termini di conquista degli inserzionisti pubblicitari: nasce, così, Auditel che il 9 dicembre 1986 rileva il cosiddetto "sorpasso della Fininvest" in termini di share (53,71% per i network privati contro il 41,14% delle reti pubbliche).<sup>109</sup>

Il periodo subito successivo agli anni Novanta invece, fu caratterizzato da una crescente competizione che si estendeva al di là del semplice duopolio Fininvest-RAI. In quegli anni si andava diffondendo sempre di più il fenomeno della digitalizzazione, di cui abbiamo ampiamente parlato in precedenza. Basterà ricordare che a seguito dell'introduzione della tecnologia digitale nel sistema di trasmissione televisivo, il numero di canali disponibili aumentò considerevolmente. Da quel momento diventò chiaro per la rete pubblica che la condizione per sopravvivere nella nuova configurazione del mercato televisivo era innovare la propria offerta assecondando gli effetti del cambiamento. Il 29 gennaio 1990 viene effettuato un esperimento di trasmissione diretta dal satellite Olympus 1 dal quale sette anni dopo per la prima volta i tre canali tematici satellitari RAI (RaiSat 1, RaiSat 2 e RaiSat 3, nel 1999 sostituiti rispettivamente da RaiSat Art, RaiSat Ragazzi e Rai Educational Sat). Tecnicamente

---

<sup>109</sup> (Morcellini, 2000)

questa sperimentazione migliorò il servizio di teletrasmissione introducendo l'HD (High Definition), il multiaudio e il multilinguismo (particolarmente utili per i sottotitoli delle televendite).<sup>110</sup> Nei due anni successivi la RAI si assicura un servizio di copertura per due degli eventi internazionali più ambiti e più seguiti dal pubblico: campionati mondiali di calcio in Italia (1990)<sup>111</sup> e l'Eurovision Song Contest (1991)<sup>112</sup>. Nel 1996 viene aperto il web site ufficiale di RAI [www.rai.it](http://www.rai.it).<sup>113</sup> Nel 2004 viene approvata la legge n. 112, Legge Gasparri, con cui è sancita l'imperatività di passare dal segnale analogico a quello digitale entro il 2006, passaggio che per la RAI ha avuto termine solo nel 2012.<sup>114</sup>

Nel 2009 i canali satellitari RAI non erano più disponibili sulla piattaforma pay di SKY a causa del mancato rinnovamento del contratto tra le due compagnie e, quindi, la rete pubblica fu costretta a trasmettere solo sulla piattaforma satellitare gratuita, Tivù Sat, fondata nel 2008 assieme a Mediaset e Telecom Italia.<sup>115</sup>

In quegli anni RAI ha affrontato un processo di restyling dello storico logo, abbandonando la simbolica farfalla e orientandosi, piuttosto, verso uno stile più essenziale. Le ali riportavano in negativo due profili umani evocando il dialogo e l'interattività. Il tema del blu richiamava la tecnologia, mentre la farfalla era un esplicito riferimento alla fantasia e alla libertà. Con il passaggio al digitale lo scopo era di comunicare un rinnovamento in tutto e per tutto dell'azienda, simboleggiando la sua capacità di adattarsi ai cambiamenti esterni del mercato rimanendo pur sempre legata al proprio percorso che ha fatto la storia della televisione italiana. Nel 2010 viene approvato e diffuso il nuovo logo quadrato che simboleggia l'ordine nel caos e mantiene il colore blu nella trama, richiamando il tema della tecnologia e l'ambito istituzionale.<sup>116</sup>

---

<sup>110</sup> Comitato Guglielmo Marconi. (2012). *Le origini della radiodiffusione in Italia - Cronologia 1919-2000*. Tratto da Radio Marconi: [http://www.radiomarconi.com/marconi/rai\\_cronologia1.html](http://www.radiomarconi.com/marconi/rai_cronologia1.html)

<sup>111</sup> *Idem*

<sup>112</sup> RAI. (s.d.). La Storia. Tratto da RAI: <http://www.rai.it/dl/rai/text/ContentItem-20844e48-74d8-44fe-a6f4-7c224c96e8e4.html>

<sup>113</sup> *Idem*

<sup>114</sup> RAI. (2012, dicembre 30). *Trasparenza - Relazioni e Bilanci 2012*. Tratto da RAI : [http://www.rai.it/dl/doc/1469308854774\\_Bilancio\\_Rai\\_2012.pdf](http://www.rai.it/dl/doc/1469308854774_Bilancio_Rai_2012.pdf)

<sup>115</sup> RAI. (s.d.). La Storia. Tratto da RAI: <http://www.rai.it/dl/rai/text/ContentItem-20844e48-74d8-44fe-a6f4-7c224c96e8e4.html>

<sup>116</sup> RAI. (s.d.). Storia ed evoluzione del logo RAI. Tratto da RAI:

[http://www.rai.it/dl/docs/1426244578970Storia\\_del\\_logo\\_Rai.pdf](http://www.rai.it/dl/docs/1426244578970Storia_del_logo_Rai.pdf)

Secondo le rilevazioni AGCOM del 2016, dal 2010 i ricavi RAI sono diminuiti del 19% a differenza di SKY che registra solo un lieve calo dell'1%. Una delle maggiori fonti di revenue delle compagnie televisive sono gli investimenti pubblicitari da parte degli Advertisers. La ragione per cui gli inserzionisti hanno deviato l'orientamento dei propri investimenti è riconducibile alla riduzione dell'attrattività di canali generalisti come quelli dell'offerta RAI in favore di canali tematici come quelli forniti, appunto, dal gruppo SKY. L'ex monopolista sta affrontando una "crisi di identità", preferendo "specchiarsi nel proprio passato glorioso, ripetendo programmi e personaggi logori, piuttosto che cimentarsi su nuove idee". In particolare, ciò che ha contribuito a una così tragica condizione dell'industria televisiva pubblica è stata anche l'usanza di selezionare "i quadri dirigenti in base alla fedeltà dei potentati politici. [...] La vecchia RAI era formata da intellettuali, di tutte le aree politiche, uomini retti e di cultura".<sup>117</sup>

Si può dire che gli ascolti RAI vengano ormai alimentati solo dalle fiction, quali "Che dio ci aiuti", "Braccialetti rossi", "Don Matteo", "Montalbano", "I Medici", e dalla collaborazione con Netflix per la produzione di "Suburra".<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> (Devescovi, 2016)

<sup>118</sup> (Festuccia, 2017)

### 2.3.2. Mediaset: lo storico nell'intrattenimento

Nel 1978 l'imprenditore italiano Silvio Berlusconi apre Telemilano, una rete televisiva a diffusione locale che solo due anni dopo verrà ribattezzata in Canale5, estendendo inoltre la rete di trasmissione su scala nazionale.<sup>119</sup>

Ciò che distingue la neonata impresa televisiva dal monopolista RAI di quel tempo, era la sua innovativa fonte di revenue. Mentre RAI chiedeva ai propri telespettatori il pagamento di un canone come tassa da applicare in cambio di un servizio reso dallo Stato, Mediaset, allora denominata ancora Fininvest, consentiva ai propri utenti di usufruire gratuitamente delle proprie messe in onda. Il costo che i telespettatori dovevano sostenere era espresso in tempo di esposizione ai messaggi pubblicitari di imprese che pagavano a Mediaset il valore dello spazio pubblicitario da esse occupato e mandato in onda.<sup>120</sup>

Nel 1982 viene acquistata Italia1 dall'editore Rusconi e solo due anni dopo anche Rete4 dall'Arnoldo Mondadori Editore. Negli anni successivi, questi tre canali furono uniti sotto la denominazione RTI, Reti Televisive Italiane, un nuovo polo televisivo che insieme a Publitalia (concessionaria pubblicitaria esclusiva), Videotime (responsabile dell'attività tecnologica e di produzione) ed Elettronica Industriale (responsabile della gestione della rete di trasmissione e della diffusione del segnale televisivo) furono affidati alla nuova società: il Gruppo Mediaset.<sup>121</sup>

La RAI aveva incentrato la propria offerta televisiva su una strategia con un triplice scopo: informare, educare, intrattenere. L'elemento dell'intrattenimento, però, era stato mitigato dalle altre due componenti che per definizione contrastano con la prima. Mediaset, invece, offriva ai telespettatori un vero e proprio momento di svago, trattando tematiche e utilizzando format più leggeri. In questo modo gli utenti percepivano l'offerta Mediaset come più attenta e, di conseguenza, più vicina ai loro bisogni e alle

---

<sup>119</sup> Mediaset. (2017, settembre 30). *La Storia*. Tratto da Mediaset: [http://www.mediaset.it/corporate/chiamo/storia\\_it.shtml](http://www.mediaset.it/corporate/chiamo/storia_it.shtml)

<sup>120</sup> (Morcellini, 2000)

<sup>121</sup> Mediaset. (2017, settembre 30). *La Storia*. Tratto da Mediaset: [http://www.mediaset.it/corporate/chiamo/storia\\_it.shtml](http://www.mediaset.it/corporate/chiamo/storia_it.shtml)

loro preferenze. Fu proprio questo uno dei principali fattori di successo della concorrente privata.<sup>122</sup>

Nel 1999 viene aperto il sito web ufficiale [www.mediaset.it](http://www.mediaset.it). Nel 2004, dopo l'avvento del digitale e l'abbandono dell'analogico, la compagnia di Berlusconi lancia due canali tematici, uno dedicato ai bambini, Boing, e uno dedicato interamente alle televendite, Media shopping, e a distanza di un anno decide di offrire un nuovo servizio di visione a pagamento sul digitale terrestre, Mediaset Premium (2005), che offre un pacchetto sport (partite di calcio di Serie A in diretta tv), un pacchetto cinema in prima visione ed eventi live in pay-per-view. In seguito (2010) andranno ad aggiungersi al pacchetto premium i canali Premium Crime dedicato a tutti gli appassionati del giallo e del poliziesco e Premium Cinema Comedy a chi ama la commedia brillante italiana e americana. Nel 2007 rileva il controllo di Endemol, leader mondiale nella produzione di format televisivi, e Medusa, principale società di produzione cinematografica italiana, e l'anno successivo perfeziona l'accordo per l'acquisizione di Taodue, azienda leader nella produzione e distribuzione di fiction di qualità. Nel 2008 viene lanciata Premium Gallery, ovvero la piattaforma a pagamento di contenuti pregiati provenienti anche dal mercato americano con fiction e cinema di Time Warner e NBC-Universal. Nel 2009 viene fondata Tivùsat, ovvero la piattaforma satellitare gratuita complementare al digitale terrestre che permette di raggiungere le aree non coperte dalle reti terrestri realizzata dall'omonima s.r.l. partecipata da RAI (48,25%), Mediaset (48,25%) e Telecom Italia (3,5%). Nel 2010 la Mediaset decide di offrire ai propri clienti un servizio VOD, Video On Demand, per i programmi televisivi trasmessi in precedenza disponibile al sito web [www.video.mediaset.it](http://www.video.mediaset.it). Quello stesso anno vengono lanciati per la prima volta due nuovi canali tematici, La5 rivolta per lo più a un target femminile e Mediaset Extra dedicato alla messa in onda dei programmi Mediaset di ieri e di oggi. Nel 2011 nasce Premium Net Tv, un nuovo sistema di tv non-lineare (VOD) che garantisce 6.000 contenuti e che di lì a poco verrà sostituito e potenziato dalla nuova versione Premium Play per livello tecnologico, facilità d'uso, qualità e freschezza di contenuti. Nel 2013 Mediaset ottiene da Fox International Channels Italy il nuovo canale "Fox Sports" che verrà incluso nell'offerta premium di Mediaset trasmettendo in esclusiva la diretta delle partite dei principali campionati di calcio d'Europa. In seguito,

---

<sup>122</sup> (Morcellini, 2000)

concluderà un accordo anche con il Gruppo Eurosport per includere nella propria offerta pay i canali "Eurosport" e "Eurosport2" con i grandi eventi dei principali sport diversi dal calcio. Infinity, il primo servizio di streaming online italiano che offre agli abbonati un catalogo di più di 6.000 contenuti tra film, serie tv, fiction e show televisivi, viene lanciato quello stesso anno. Nel 2014 acquista i diritti esclusivi per l'Italia su tutte le piattaforme della Champions League per il triennio 2015-2018. Nel 2015 viene stipulato un contratto con Warner e Universal rispettivamente per i periodi 2016-2020 e 2016-2018, guadagnando in esclusiva i contenuti delle due *major* americane. Il 7 settembre di quello stesso anno vengono criptati i canali Mediaset offerti senza autorizzazione sulla piattaforma satellitare SKY, a seguito di un mancato rimborso di una "retransmission fee" da parte dell'azienda britannica.<sup>123</sup>

La battaglia tra SKY e Mediaset non si esaurisce qui: da fine giugno 2018 la Champions League sarà su Sky per il triennio 2018-2021, oltre a tutte le partite di Europa League, senza contare che le reti di Murdoch vantano anche tutte le squadre italiane della Serie A. Ci si aspetta nel 2018 un dirottamento degli abbonati Mediaset sui canali Sky e per questo i manager di Mediaset hanno deciso di lanciare una serie di offerte davvero clamorose così da accaparrarsi nuovamente una grossa fetta di pubblico<sup>124</sup>.

---

<sup>123</sup> Mediaset. (2017, settembre 30). *La Storia*. Tratto da Mediaset: [http://www.mediaset.it/corporate/chisiamo/storia\\_it.shtml](http://www.mediaset.it/corporate/chisiamo/storia_it.shtml)

<sup>124</sup> (Magliuolo, 2018)

### 2.3.3. Netflix: il più recente

Netflix nasce nel 1997 a Scotts Valley, California, come un servizio di noleggio e, l'anno successivo, vendita online di DVD. I clienti, dopo aver prenotato un film online, non erano più obbligati a recarsi presso il punto vendita fisico, come erano abituati a fare, ma potevano ricevere il DVD direttamente a casa tramite il servizio postale. ricevendoli direttamente a casa tramite il servizio postale. Nei due anni seguenti verranno introdotti un servizio di abbonamento mensile per un noleggio illimitato di film e un sistema personalizzato di titoli consigliati basato sulle valutazioni degli abbonati, anticipandone i desideri (tale sistema è ancora utilizzato nell'offerta attuale). Dal 2007 l'azienda ha attivato un servizio in abbonamento di streaming online on demand che è divenuto presto il principale campo d'attività, scorporando nel 2011 il servizio di noleggio di dischi venduto alla sussidiaria Qwikster. Dal 2010 l'azienda californiana ha iniziato ad ampliare la propria offerta in altri paesi all'infuori del territorio nazionale, raggiungendo nel 2014 più di 50 milioni di abbonati che in soli due anni sono quasi triplicato raggiungendo i 130 milioni. Nel 2016 Netflix è disponibile in 190 paesi.<sup>125</sup>

Reed Hastings ha fondato Netflix nel 1997 affermandosi nel settore del noleggio di DVD. Fino ad allora i contenuti audiovisivi erano disponibili solo tramite le videocassette VHS, quindi Netflix si dimostrò fin da subito un avanguardista rivolgendosi a un target ristretto, ovvero i primi utilizzatori dei lettori DVD. Il sistema dei prezzi era sostanzialmente uguale a quello dei tradizionali *stores*, ovvero un costo di acquisto e spedizione con un'eventuale maggiorazione per restituzione in ritardo. Questo sistema rappresentò un ostacolo per Netflix, in quanto la realtà dei DVD si diffondeva sempre più velocemente rendendoli un bene di largo consumo per cui i consumatori non erano disposti a spendere un ammontare pari a quello dei tradizionali negozi dovendo sottostare a dei tempi di consegna piuttosto elevati. Nonostante ciò Netflix riuscì ad affermarsi nel mercato del videonoleggio grazie alla sua capacità di offrire film ad alto potenziale seppur poco conosciuti. In poco tempo si costruì una reputazione configurandosi come fonte di alta qualità di film indipendenti e questo

---

<sup>125</sup> Netflix. (s.d.). Cronologia Netflix. Tratto da Netflix Media Center: <https://media.netflix.com/it/about-netflix>

incrementò la sua popolarità. Netflix non poteva, infatti, vantare relazioni dirette con i principali *studios* e proprio questo fatto ha portato l'azienda a scegliere con estrema cura i film di cui rifornirsi.<sup>126</sup>

Nel 2000 Hastings propose un'alleanza a John Antioco, CEO di Blockbuster, che all'epoca era leader nel settore del noleggio di DVD. Blockbuster rifiutò l'accordo con Netflix e nel 2010 dichiarò bancarotta. Il rifiuto di Antioco più che un mero peccato di presunzione può essere considerato come il risultato della combinazione dei seguenti fattori:

- Il business model di Blockbuster si fondava sulle “late-fee”, ovvero sulle penali cui erano soggetti i clienti che riconsegnavano il prodotto in ritardo. Mentre con nell'offerta di Netflix erano previsti degli abbonamenti che eliminavano il problema dei pagamenti in ritardo. Blockbuster, accettando l'accordo di Hastings, avrebbe solo danneggiato la sua redditività.
- Nel 2004 Blockbuster iniziò a percepire Netflix come una vera e propria minaccia e cercò di innovarsi proponendo un servizio online, una più ampia selezione di film, un sistema di prezzi più economico e, infine, un programma “no late-fee”. Le entrate, però, non riuscirono a coprire i costi (circa \$ 200 milioni per far cadere le tasse in ritardo e altri \$ 200 milioni per lanciare Blockbuster Online). Si iniziò, dunque, a mettere in discussione la leadership di Antioco che perse la fiducia del CdA e fu definitivamente licenziato nel 2005. Da quel momento si procedette subito a invertire il processo di rinnovamento iniziato da Antioco per poi assistere al fallimento della storica società cinque anni dopo.<sup>127</sup>

L'ascesa di Netflix è ricollegabile alla sua capacità di cavalcare l'onda del nuovo trend dei VOD, Video On Demand. I telespettatori avevano la possibilità di consultare una vasta libreria di film online che potessero poi guardare sul loro televisore in un formato a schermo intero, in qualità DVD. I limiti che si presentavano ai player del settore riguardavano la tecnologia e i contenuti. L'hardware che permette di connettere un computer alla televisione e, quindi, di scegliere un film online e poi visionarlo sullo

---

<sup>126</sup> (Shih & Kaufman, 2014)

<sup>127</sup> Satell, G. (2014, settembre 5). A Look Back At Why Blockbuster Really Failed And Why It Didn't Have To. Tratto da Forbes: <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/#16d1d7521d64>

schermo televisivo non era un sistema tecnologico largamente diffuso agli esordi dei VOD. Quindi, i consumatori non erano disposti a pagare uno stesso prezzo per due esperienze di visione completamente diverse. Essi potevano indistintamente acquistare un film online o in un negozio, ma nel primo caso la visione era limitata allo schermo del pc mentre nell'altro caso potevano usufruire della più comoda opzione della tv. Ovviamente i consumatori propendevano per quest'ultima opzione. Un secondo problema riscontrato nel campo dell'On Demand riguardava gli studios di produzione che erano riluttanti a offrire contenuti sui siti Web di VOD, in parte per il *pirate download* e in parte per la conseguente riduzione degli incassi derivanti dalla fruttifera vendita tradizionale di DVD.

I punti di forza del suo servizio di streaming possono essere sintetizzati in:

- Contenuti originali e di qualità;
- Personalizzazione dell'esperienza utente;
- "The Roku DVP", ovvero un *device* che permettesse di guardare i programmi Netflix in TV;
- Tra il 2009 e il 2010 ha ampliato il proprio servizio streaming anche su iPhone diventando la principale fonte di traffico su Internet.<sup>128</sup>

Il modello di Netflix mostrava anche alcuni svantaggi: assenza di un punto vendita fisico cui è riconducibile la difficoltà degli utenti di trovarlo e un processo di consegna lento e macchinoso poiché affidato al servizio postale. Nonostante ciò, il servizio riscosse fin da subito molto successo tra i primi abbonati che espressero la propria soddisfazione alle persone loro vicine, che all'inizio erano riluttanti. Questo fenomeno è chiamato dagli scienziati "Il modello soglia del comportamento collettivo": data un'idea di riferimento, ogni persona avrà il proprio livello di resistenza (le soglie) alla stessa; alcuni, quindi, saranno più disponibili ad adottare quell'idea e i più resistenti diventeranno sempre più propensi ad adeguarsi agli altri.<sup>129</sup>

Netflix è entrato nel settore della produzione nel 2013, presentando la sua prima serie, "House of Cards". Da allora ha notevolmente ampliato la produzione di film e telefilm,

---

<sup>128</sup> (Shih & Kaufman, 2014)

<sup>129</sup> Forbes (2014) <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/#16d1d7521d64>

offrendo contenuti "originali Netflix".<sup>130</sup> Ha pubblicato circa 126 serie o film originali nel 2016, più di qualsiasi altro network o canale via cavo.<sup>131</sup>

Da quando Netflix si è affermata nel settore On Demand (2015), molte altre imprese hanno deciso di estendersi nel medesimo settore. Oltre alle più diffuse Infinity di Mediaset e NowTV di Sky, occorre considerare le neonate Vodafone Tv, RaiPlay, TimVision e Amazon Prime Video (ultima arrivata dagli Usa).<sup>132</sup>

Dell'analisi storica svolta nel capitolo primo è emerso come i primi segni di cedimento da parte di grandi imprese del settore televisivo come Mediaset e RAI si sono manifestati a seguito della loro incapacità di adattarsi al cambiamento che stava travolgendo il settore. Questo cambiamento era sintetizzabile nel concetto di frammentazione. In quel periodo, infatti, l'offerta e la domanda televisiva erano molto variegate: le piattaforme e i canali in circolazione erano notevolmente aumentati, così come i desideri e la sensibilità dell'audience alle proposte di visione dei player del settore.

“La mutazione nell'ecosistema multimediale è già cominciata”, scrive Roberta Chiti in un articolo di Corriere Comunicazioni effettuando previsioni sul futuro del mondo dei media e, tra gli altri, anche di Netflix. Esso è descritto come uno dei leader del settore che nei prossimi due anni potrebbe iniziare a mostrare segni di obsolescenza. Esso rappresenta solo uno dei modelli futuri per la TV online, in quanto, ad esempio, i “fornitori di servizi smart” potrebbero introdurre in qualsiasi momento sul mercato nuove tecnologie che integrino e migliorino le diverse offerte già in circolazione.<sup>133</sup>

---

<sup>130</sup> Levin, G. (2016, gennaio 17). Netflix chief bulks up on series (600 hours!). Tratto da Usa Today: <https://eu.usatoday.com/story/life/tv/2016/01/17/netflix-chief-bulks-up-series-600-hours/78931816/>

<sup>131</sup> Masters, K. (2016, settembre 14). The Netflix Backlash: Why Hollywood Fears a Content Monopoly. Tratto da Hollywood Reporter: <https://www.hollywoodreporter.com/features/netflix-backlash-why-hollywood-fears-928428>

<sup>132</sup> Chiti, R. (2017, gennaio 20). *Tv, una galassia di nicchie in cerca di business model*. Tratto da Corriere Comunicazioni: <https://www.corrierecomunicazioni.it/telco/tv-una-galassia-di-nicchie-in-cerca-di-business-model/>

<sup>133</sup> *Idem*

#### 2.3.4. MTV: il pioniere

Il 1° agosto 1981 debutta a New York il canale MTV, Music Television. Successivamente, alla mezzanotte del 1° settembre 1997 nasce MTV Italia.<sup>134</sup> Venne mandato in onda il video dell'allunaggio (Figura 3) con il logo MTV in sostituzione della bandiera posta sul satellite, introdotto dal creatore dell'emittente, John Lack con lo slogan: "Ladies and gentleman, rock and roll". Il collegamento logico tra i due eventi risiede nella loro portata innovativa. L'arrivo del nuovo canale per la televisione rappresentava una svolta epocale di pari misura all'arrivo del primo uomo sulla luna. MTV propone inizialmente un palinsesto interamente composto da video musicali e alcuni focus su intrattenimento e creatività si conquistò il titolo di primo canale tematico nella storia. Tutti gli attori del campo musicale, tra cui cantanti e registi di videoclip, volevano ottenere uno spazio all'interno della programmazione di quello che si caratterizzò come uno showroom di successi e tendenze. Tutti gli artisti dei primi anni '80 partecipavano a spot pubblicitari del canale lanciando lo slogan "I want my MTV! Too much is never enough". Lo spot serviva a far arrivare un messaggio a tutte le emittenti locali, affinché trasmettessero questo nuovo canale anche per un loro vantaggio.<sup>135</sup>

Nel 2015 SKY acquista dalla Viacom, proprietaria di MTV, l'omonima società MTV s.r.l. lasciando libero il canale 8 del digitale terrestre, che inizialmente cambia nome in MTV8 e, infine, dal 18 febbraio 2016 è ribattezzato TV8 abbandonando ogni richiamo al brand MTV. Il 1° agosto 2015 si aggiunge all'offerta della piattaforma satellitare di SKY un nuovo canale con una programmazione simile al vecchio MTV, assumendone anche il nome dal 2016.<sup>136</sup>

Successivamente la programmazione del canale ha incluso anche programmi di notizie musicali, interviste a cantanti e gruppi affermati o emergenti, promozioni e programmi musicali. Nel corso del tempo si è evoluto sia dal punto di vista musicale, variando il genere a seconda delle tendenze (musica alternativa, elettronica, pop, rock etc.), sia dal punto di vista dei format. È stato gradualmente ridotto lo spazio dedicato alla musica

---

<sup>134</sup> Longo, C. (2016, settembre 1). Breve storia di MTV Italia, nel giorno del suo anniversario. Tratto da Rockit: <https://www.rockit.it/articolo/mtv-italia-televisione-musica>

<sup>135</sup> Meriano, P. (2018, maggio 8). MTV come brand della cultura pop: molto più che un canale televisivo. Tratto da Inside Marketing: <https://www.insidemarketing.it/mtv-come-brand-della-cultura-pop/>

<sup>136</sup> (Armelli, 2015)

dopo che furono lanciati i primi reality show televisivi, arrivando oggi a configurarsi come il principale brand globale di intrattenimento per ragazzi, raggiungendo quasi 785 milioni di case in tutto il mondo.<sup>137</sup>

Il 10 gennaio 2011 viene rinnovato nuovamente il bouquet dei canali satellitari targati MTV su Sky con il lancio di MTV Classic per i grandi successi del passato, MTV Rocks per gli amanti del genere rock e MTV Dance con il meglio della musica da ballare (dance, techno, trance, house etc.) al quale si aggiunge dopo circa un anno MTV Live HD, che trasmette esclusivamente videoclip e concerti in alta definizione.<sup>138</sup>

Nonostante quest'evoluzione è rimasto sempre costante il target di riferimento: i giovani. Ricordiamo a tal proposito i vari show riguardanti la vita di musicisti e personaggi famosi, storie vere di adolescenti in attesa di un figlio o che raccontano la loro storia dopo il parto (rispettivamente "16 anni e incinta" e "Teen Mom") o quello di giovani ripresi durante una loro vacanza estiva insieme ("Jersey Shore").<sup>139</sup>

Esiste quindi un collegamento che accomuna tutte le messe in onda: "raccontare storie nelle quali chi guarda possa identificarsi" afferma Guido Bonarelli, Marketing Director di MTV, e continua: "Il taglio di MTV funziona perché c'è un meccanismo di fiducia e di credibilità in tutte le storie che racconta"<sup>140</sup>.

È stata anche questa targetizzazione che ha permesso al canale di sopravvivere all'evoluzione tecnologica e al conseguente ampliamento dell'offerta di prodotti musicali. Si pensi alle nuove tecniche di ascolto e download di musica, legali o illegali, o a piattaforme quali YouTube o Vimeo. Ciò che ha caratterizzato MTV come brand della cultura pop è stata la sua capacità di predire e monitorare i trend delle nuove generazioni. Oltre a conoscere i giovani, MTV riesce a comunicare con loro. La strategia di comunicazione del canale è accurata e mirata nei modi e nella forma. I responsabili marketing di MTV riescono a utilizzare un linguaggio tanto giovanile

---

<sup>137</sup> VIMNI – Viacom International Media Networks Italia. (2015). Chi Siamo - MTV. Tratto da Nick Tv: <http://www.nicktv.it/microsite/licensing/tx7gl8>

<sup>138</sup> ADV Group. (2010, dicembre 21). *Su Sky musica a 360° con i nuovi Mtv Hits, Mtv Classic, Mtv Rocks e Mtv Dance*. Tratto da ADV Express: <http://www.adcgroup.it/adv-express/news/industry/media/su-sky-musica-a-360-con-i-nuovi-mtv-hits-mtv-classic-mtv-rocks-mtv-dance.html>

<sup>139</sup> Meriano, P. (2018, maggio 8). MTV come brand della cultura pop: molto più che un canale televisivo. Tratto da Inside Marketing: <https://www.insidemarketing.it/mtv-come-brand-della-cultura-pop/>

<sup>140</sup> *Idem*

quanto poco invasivo, utilizzando il gergo e gli strumenti dei giovani. Per avere un'idea chiara basta guardare alla parte dedicata alla "Informazioni" della pagina Facebook ufficiale del canale: "Musica + divertimento + trend = MTV. La pop culture a portata di un canale multiplatforma! La bling-bling life di #Ricchezza, l'attitude spregiudicato degli Shore, gli evergreen come Catfish, le amatissime protagoniste di 16 Anni e Incinta e gli imperdibili eventi come MTV Awards, EMAs e VMAs con le tutte le top celebrities del momento. Tutto questo, tanta musica e molto di più sui nostri canali TV. Ci trovi su Sky". Il tutto è un chiaro esempio della familiarità del brand con il linguaggio della generazione di riferimento.<sup>141</sup>

In un certo senso quindi il brand MTV al di là del canale rimane invariato rispetto a quello del 1997, in quanto il focus rimane sull'intrattenimento e sulla creatività.<sup>142</sup>

A dimostrazione di quanto finora sostenuto riportiamo dati riguardanti l'appeal di MTV sui propri telespettatori, che ricordiamo sono giovani adulti, ricavati dal più moderno mezzo di espressione delle preferenze di un individuo: i *follow* e i *like* (con ultima consultazione dei canali a settembre 2018):

- sul canale YouTube di MTV Italia si registrano 181.976 iscritti (e 3.520.089 da tutto il mondo);<sup>143</sup>
- il profilo Instagram di MTV Italia conta 258 mila followers (e 9,4 milioni in tutto il mondo);<sup>144</sup>
- il profilo Twitter MTV Italia conta 1,16 milioni di follower (e 15.485.849 in tutto il mondo);<sup>145</sup>
- la pagina Facebook di MTV Italia piace a più di 305.855 persone (e a 48 milioni in tutto il mondo).<sup>146</sup>

---

<sup>141</sup> MTV Italia. (s.d.). *Informazioni- Chi Siamo*. Tratto da Facebook:

<https://www.facebook.com/pg/mtvitalia/about/>

<sup>142</sup> Meriano, P. (2018, maggio 8). MTV come brand della cultura pop: molto più che un canale televisivo.

Tratto da Inside Marketing: <https://www.insidemarketing.it/mtv-come-brand-della-cultura-pop/>

<sup>143</sup> MTV Italia. (s.d.). MTV Italia Official. Tratto da YouTube:

<https://www.youtube.com/user/MTVitaliaOfficial>

<sup>144</sup> MTV Italia. (s.d.). MTV Italia Official. Tratto da Instagram: <https://www.instagram.com/mtvitalia/>

<sup>145</sup> MTV Italia. (s.d.). MTV Italia Official. Tratto da Twitter: <https://twitter.com/mtvitalia?lang=it>

<sup>146</sup> MTV Italia. (s.d.). MTV Italia Official. Tratto da Facebook: <https://www.facebook.com/mtvitalia/>

### 3. TV BRANDING IN FOX

Come abbiamo osservato in precedenza, ciò che ha caratterizzato Fox Channels e gli ha permesso di distinguersi dai propri competitors è stata la sua capacità pionieristica di applicare strategie di branding a un settore tradizionalista come quello televisivo italiano. In particolare, le strategie che andremo ad analizzare di seguito sono la *Brand Extension*, il *Branded Entertainment*, il *Co-branding* e il *Product Placement* e l'integrazione di quest'ultimo con il *Branded Content*. In ultimo, analizzeremo l'importanza del web e dei social network (Social TV) al giorno d'oggi e la loro rilevanza per le attività di marketing di un'impresa televisiva.

#### 3.1. Brand Extension

La *Brand Extension* è la strategia usata da un'impresa quando vuole ampliare il proprio campo d'azione ed entrare in un nuovo contesto "prodotto-mercato". Per fare ciò si può utilizzare un nuovo brand ma ciò richiederebbe un esborso economico e temporale non indifferente. Nella migliore delle ipotesi, l'introduzione di un nuovo prodotto o semplicemente l'entrata in un nuovo mercato risulterà meno dispendiosa in termini sia di tempo sia di costi se effettuata sfrutta il nome di un brand esistente. Con una buona strategia di *Brand Extension* se il brand originario è forte, si può creare un'ottima piattaforma in grado di supportare il business in diversi ambiti di prodotto-mercato.<sup>147</sup>

Quando un nuovo brand (sub-brand) viene associato a uno preesistente e consolidato (parent brand), l'unione di questi due marchi viene definita "family brand". Le estensioni possono configurarsi come estensioni di linea o di categoria. Nel primo caso l'operazione di branding consisterà nell'introduzione di un nuovo prodotto in un nuovo segmento anche se sempre all'interno di una categoria già padroneggiata dal parent brand; nel secondo caso, invece, si assiste all'ingresso di un brand in una categoria completamente nuova per lo stesso. Nell'80-90% dei casi i nuovi prodotti sono estensioni di linea.<sup>148</sup> La *Brand Extension* di Fox rientra in questo gap percentuale.

David Aaker descrive i tre possibili scenari che possono figurarsi davanti a una scelta di *Brand Extension* denominandoli "The Good", "The Bad", "The Ugly". Il primo esprime il contributo che il brand fornisce all'estensione e viceversa. Tuttavia, un marchio può

---

<sup>147</sup> (Aaker, Strategie di gestione del brand portfolio, 2004)

<sup>148</sup> (Keller, 2005)

non riuscire ad aiutare un'estensione o addirittura danneggiarla (The Bad). L'estensione potrebbe anche avere successo, ma rischia di danneggiare il brand originale indebolendo le associazioni esistenti o aggiungendone di nuove e indesiderabili (The Ugly). Andiamo a vedere nel dettaglio cosa può causare ognuno dei possibili scenari.<sup>149</sup>

- The Good: la marca preesistente e consolidata consente un più facile accesso al nuovo mercato, suscitando nel cliente consapevolezza e associazioni di qualità portandolo a rafforzare e ampliare la propria relazione di fiducia con il brand.
- The bad: nel caso in cui l'estensione non sia ritenuta credibile o coerente con il brand originario, per quanto esso possa vantare una grande forza e riconoscibilità, allora il brand danneggerà l'estensione che verrà percepita negativamente dai consumatori.
- The Ugly: nella peggiore delle ipotesi non solo l'estensione non rafforza il valore del brand ma addirittura ne mina il valore originario. In particolare, un'estensione può creare delle associazioni di marca "indesiderabili"<sup>150</sup> che intaccano la percezione di qualità del brand o che modificano le preesistenti associazioni.

Fox Italia ha sostanzialmente applicato con successo un'estensione di linea, creando nuovi canali tv che si distinguessero per tematica o per target di riferimento dal brand parent (Fox). Tale distinzione consentiva alla rete di farsi riconoscere dal pubblico e di creare un forte posizionamento competitivo dovuto in parte alla specializzazione per tematica/target e in parte al mantenimento di un legame chiaro e forte con il brand parent.

La specializzazione per tematica riguarda la definizione di un'offerta editoriale che ruoti attorno a un unico genere o argomento rivolto a qualsiasi telespettatore; quella per target mira a costruire un palinsesto dove convivano diversi generi, ma tutti rivolti a uno specifico segmento di pubblico.<sup>151</sup>

Nonostante, il mantenimento del legame con il brand parent viene lasciato spazio all'espressione creativa e personale del singolo canale. Ognuno di essi, infatti, riprende

---

<sup>149</sup> (Aaker, Brand extension: the Good, the Bad, the Ugly, 1990)

<sup>150</sup> (Aaker, Strategie di gestione del brand portfolio, 2004)

<sup>151</sup> (Demattè & Perretti, 2002)

in parte il nome “Fox” e in parte presenta una denominazione accessoria, personale e distintiva (es: Fox Life, dove il secondo nome vuole indicare l’argomento oggetto del canale in questione, ovvero tematiche inerenti alla vita quotidiana delle donne). Lo scopo era quindi quello di permettere ai telespettatori di riconoscere il marchio Fox come una promessa di qualità, offrendo loro un prodotto televisivo più sofisticato e attento ai loro bisogni. Tutti i canali distribuiti nella piattaforma Sky Italia presentano nel logo stesso un elemento identico: Fox.



Lo scopo di questa tecnica consiste nel tentativo (ben riuscito) di comunicare ai propri utenti che la qualità e l’offerta dell’emittente rimane elevata, così come previsto dalla promessa di visione del brand che si vuole rimarcare. Tenendo a mente questo, dobbiamo far presente che anche a livello grafico le varie declinazioni del brand di canale presentano delle sfaccettature identificative e distintive. Queste sfaccettature, occorre ripeterlo, forniscono delle informazioni accessorie alla promessa di visione di fox, ma il nodo centrale (ovvero la qualità superiore del prodotto televisivo offerto) rimane immutato.

### 3.2. *Branded Entertainment*

Il *Branded Entertainment* è una branca del *Content Marketing*, ovvero quella strategia secondo cui la comunicazione pubblicitaria debba essere orientata non tanto alla vendita immediata quanto alla condivisione di contenuti stimolanti con il consumatore in modo da coinvolgerlo oltre il breve periodo. Il *Branded Entertainment*, in particolare, consiste nella creazione di contenuti di intrattenimento che possano coinvolgere il consumatore oltre che catturarne l'attenzione. Gli ultimi vent'anni del secolo scorso i consumatori sono stati esposti a una grande quantità di informazioni pubblicitarie eccessivamente invasive ed esplicite. Con l'ampliamento dell'offerta era indispensabile attirare l'attenzione dei consumatori e il modo migliore per farlo era una campagna pubblicitaria di successo. I fattori di successo di quest'ultima avvicinandosi all'età contemporanea hanno subito una trasformazione, passando da una configurazione quantitativa a una più qualitativa. L'invasione dei messaggi pubblicitari ha portato a una "saturazione della capacità di ascolto e di ricezione dei messaggi pubblicitari". Secondo le logiche del *Branded Entertainment* non sarà più l'azienda o il prodotto l'elemento centrale di una campagna di comunicazione, bensì una storia tutta da raccontare che avvolga i temi e i valori di un brand ma che trasmetta ai consumatori anche qualcosa in più rispetto alla mera informazione commerciale. Questa nuova strategia si discosta, dunque, dalle precedenti per il rifiuto della brevità degli spot (percepiti come irrilevanti, invasivi e sgraditi) che le avevano caratterizzate, sostituendola con una vera e propria esperienza di fruizione (più coinvolgente e richiesta dal consumatore).<sup>152</sup>

BMW è uno dei pionieri di questo formato con l'ideazione e il lancio di "The Hire" (2001), una serie da otto episodi ciascuno di circa dieci minuti e sconnesso dagli altri. La serie narra di un autista, "The Driver" che vive avvincenti storie al volante della sua BMW. Le aziende si rivolgono principalmente a registi professionisti e a case di produzioni o agenzie specializzate. Il *Branded Entertainment*, dunque, "fonde e massimizza i concetti di Storytelling e di Viral Video" generando qualcosa per cui i consumatori mostrino attenzione, interesse e coinvolgimento. Per la creazione di questi

---

<sup>152</sup> Vitulano, M. (s.d.). *Che cos'è il branded entertainment*. Tratto da Inbound Marketing: <https://www.dnep.it/inboundmarketing/che-cos%C3%A8-il-branded-entertainment>

contenuti l'azienda è chiamata a fornire un finanziamento totale o, a volte, parziale. Questi contenuti possono assumere il formato di veri e propri film, cortometraggi, programmi televisivi e web serie e i loro canali di diffusione variano dal Cinema, alla TV, al Web e agli Eventi.<sup>153</sup>

Nel caso di una compagnia televisiva appare ovvio come una strategia di *Branded Entertainment* risulti più facile, considerando che la produzione di contenuti con lo scopo di intrattenere e coinvolgere è insita nella *mission* di ogni azienda del settore. Un canale televisivo, avendo già a disposizione una storia coinvolgente e stimolante per i telespettatori (la trama dei propri programmi televisivi), non deve far altro che diffondere trasmettere i valori derivanti dalla stessa, tramite accurate strategie di comunicazione.

A titolo di esempio riportiamo il caso del lawyer drama “Suits” della USA Network incentrato sulle vicende degli avvocati della Pearson Hardman, uno degli studi legali più eleganti di New York. La rete televisiva ha collaborato con l'e-commerce di moda Mr. Porter creando la campagna “Suits&Style” per comunicare l'affinità tra la sofisticatezza dei due brand tramite eventi, sfilate, app, pop up shop etc.<sup>154</sup>

“La comunicazione all'interno dei canali televisivi deve essere integrata con il resto del palinsesto, o in generale con il tono di voce di un canale”. Una strategia pubblicitaria di successo deve scegliere il canale tv cui rivolgersi proprio in base all'assonanza tra i valori dei due brand. In questo modo la presenza del prodotto oggetto della pubblicità all'interno del palinsesto sarà meno invasiva per il telespettatore che la percepirà, infatti, come coerente con l'identità del canale. la FOX ha ben chiari questi meccanismi di marketing che nel corso della sua storia ha applicato diverse volte. Prendiamo l'esempio dell'accordo siglato con Magnum: dalla collaborazione tra i due brand nacque un spot trasmesso fuori dal break pubblicitario che pubblicizzasse il nuovo Magnum Temptation e per farlo si scelse il canale FOX. La rilevanza di questo spot risiede nell'accostamento tra i due come fonti di tentazioni per il telespettatore. Dalla coerenza

---

<sup>153</sup> Bellu, F. (2017, ottobre 12). Branded Entertainment: cos'è e quali vantaggi può portare all'azienda. Tratto da Social Media Life: <https://www.socialmedialife.it/social-media-news/branded-entertainment-cose-e-quali-vantaggi-puo-portare-allazienda/>

<sup>154</sup> Roggero, M. (2013, luglio 11). Che cos'è il branded entertainment? Tratto da DANDI - Diritto d'Autore Industriale: <https://www.dandi.media/2013/07/che-cose-il-branded-entertainment/>

di significati deriva il successo dello spot: essa ha fatto in modo che il telespettatore non percepisse lo spazio pubblicitario come un'interruzione della propria attività di visione finalizzata a una mera propaganda commerciale. Il telespettatore riceve come messaggio una "sponsorizzazione di fox all'interno di fox", ovvero un tentativo di avvalorare e affermare la qualità superiore dell'offerta di visione di cui sta usufruendo. Tramite la comunicazione di un simile messaggio è stato possibile trasmettere il valore derivante dall'esperienza di consumo di un prodotto (Magnum Temptation) che si associasse bene e coerentemente al programma.<sup>155</sup>

Grazie a queste innovative tecniche di comunicazione FOX riesce a comunicare la propria storia ai telespettatori. Oggi i telespettatori, infatti, hanno bisogno di un contatto diretto con le aziende che scelgono e devono sapere di potersi fidare di loro. Da ciò nasce quindi la sempre maggiore domanda di trasparenza nei confronti dei telespettatori tramite il rispetto dei principi etici di autenticità e sincerità. Non limitarsi alle solite campagne pubblicitarie, ma accompagnare il telespettatore lungo un percorso di conoscenza del brand, dona allo stesso un insieme di immagine e valori che lo rende autentico agli occhi degli utenti. In questo modo si instaura un dialogo costante tra soggetti di domanda e di offerta che non si esaurisce con l'acquisto di un prodotto o servizio. Grazie al *Branded Entertainment* un canale televisivo riesce a conquistare audience. Il pubblico vuole delle storie in cui identificarsi e di cui poter parlare che, quindi, riescano a coinvolgerlo mentalmente e, soprattutto, emotivamente. Lo storytelling dell'intrattenimento riesce a stimolare la nostra attenzione, generando un intrigo che interiorizziamo rendendoci maggiormente predisposti a ricordare il contenuto guardato e a farlo nostro. Questo coinvolgimento regala al telespettatore una vera e propria esperienza di visione percepita dallo stesso come un "valore aggiunto da cui trarre un arricchimento personale". Il contenuto pubblicitario non è più (o quantomeno non viene più percepito come) solo uno strumento di manipolazione per

---

<sup>155</sup> Coni, R. (2016, giugno 28). Sky e il Branded Entertainment: integrare i brand nei canali TV. Tratto da This Marketers Life: <https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/sky-e-il-branded-entertainment-integrare-i-brand-nei-canali-tv/>

orientare le decisioni di consumo di un telespettatore, in quanto è ormai pervaso da autenticità e verità.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Bellu, F. (2017, ottobre 12). Branded Entertainment: cos'è e quali vantaggi può portare all'azienda. Tratto da Social Media Life: <https://www.socialmedialife.it/social-media-news/branded-entertainment-cose-e-quali-vantaggi-puo-portare-allazienda/>

### 3.3. Brand *Integration*

Una ricerca del Millward Brown Delfo condotta nel 2007 ha evidenziato come delle campagne promozionali intraprese dal 1989 ad oggi, solo il 15% riesce a comunicare il proprio messaggio al telespettatore “bucando lo schermo”<sup>157</sup>. Una simile percentuale risulta molto ridotta se si considera che gli spot pubblicitari trasmessi solo dai tre colossi della televisione italiana, RAI Mediaset e SKY, raggiungono i 155 milioni circa di cui il 52,9% solo in tv.<sup>158</sup>

Una comunicazione di successo sfrutta la creatività per distinguersi da tutte le altre in circolazione mantenendo sempre un legame con la marca. Bisogna fornire un motivo ai consumatori per scegliere la propria azienda e questo motivo è la capacità di coinvolgerli. In risposta a questo nuovo contesto nasce la TvBrand *Integration* ovvero “l’insieme d’iniziative di comunicazione televisiva attraverso le quali si pianifica e si posiziona un marchio consumer all’interno degli elementi grafici, di programmazione e valoriali di un TvBrand, a fronte del pagamento di un corrispettivo da parte dell’azienda che viene pubblicizzata”. Essa ha come obiettivi la Brand Affinity, ovvero il rafforzamento del posizionamento di un brand inserito all’interno di un canale tv tramite la coerenza tra brand e canale; l’Education, ovvero la spiegazione dell’utilizzo del prodotto-brand pubblicizzato; la Promotion, ovvero le azioni promozionali attuate per conto del brand pubblicizzato con il linguaggio del TvBrand; infine, l’Endorsement, ovvero la capacità del TvBrand di influenzare la decisione di consumo del telespettatore inerentemente al prodotto pubblicizzato. Secondo l’istituto di ricerca TNS Media (2008) l’efficacia delle strategie di Brand *Integration* di FOX può influenzare le opinioni di un telespettatore: partendo dall’interesse che uno spot pubblicitario può suscitare in lui, fino al ricordo del prodotto pubblicizzato che il canale può lasciare e, infine, alla decisione finale di acquisto. In particolare, non potendo misurare la decisione di acquisto del telespettatore, la ricerca si è limitata a rilevare un aumento del 32% e del 22%, rispettivamente, nell’interesse e nel ricordo suscitati. Dalla ricerca è emerso che la desiderabilità di un prodotto inserito in un canale tv aumenta tramite una TBI (TvBrand *Integration*) ottimale grazie alla sua capacità di catturare l’attenzione del telespettatore,

---

<sup>157</sup> Millward Brown Delfo, “Pretest Reloaded”, ottobre 2007

<sup>158</sup> (Fontanarosa, 2015)

di comunicare in modo comprensibile il messaggio oggetto della pubblicità, di lasciare una traccia mnemonica e di creare una rappresentazione mentale positiva del brand pubblicizzato.<sup>159</sup>

La *Brand Integration* può assumere diverse forme tra cui ricordiamo le principali ovvero quelle che richiedono una maggiore pianificazione strategica e analisi gestionale prima di essere messe in pratica: *co-branding* e *Product placement*. Quest'ultimo, come vedremo meglio in seguito, si è trasformato nel tempo e si è modernizzato diventando tutt'uno con il *Branded Content*.

---

<sup>159</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

### 3.3.1. Co-branding

Il co-branding consiste nell'”accostamento contestuale di due o più marche”. Possiamo individuare diverse modalità di associazione. Il bundle è un processo per cui due prodotti di due marche distinte uniscono i loro prodotti in un'unica offerta; un'impresa proprietaria di un brand (*host*) può decidere di allargare le caratteristiche di un proprio prodotto rivolgendosi a un'altra impresa che fornisca gli attributi mancanti; due imprese completamente distinte per settore d'appartenenza possono unirsi a seguito, ad esempio, di una strategia di restyling e quindi con l'introduzione di una nuova sfaccettatura della marca originaria; infine, due imprese possono allearsi nella fase di produzione di un prodotto completamente nuovo, frutto dell'unione dei due brand. Nonostante le diverse modalità di collaborazione tra due brand siano svariate, le ragioni che li spingono a ciò sono sostanzialmente la maggiore visibilità e la maggiore attrattività derivante dalla condivisione di competenze tecniche nel proprio campo.<sup>160</sup>

Il risultato che si spera di ottenere grazie al co-branding è “un complesso di valori funzionali, simbolici o esperienziali” percepibile dal pubblico come innovativo, rilevante e di valore.<sup>161</sup>

A seconda dell'orizzonte temporale (lungo o breve periodo) di sviluppo di una simile strategia, si distingue tra<sup>162</sup>:

- Co-branding tattico: il periodo di riferimento è sostanzialmente breve, l'impegno gestionale profuso e la fusione tra le due *Brand Identity* sono molto ridotti e, conseguentemente, anche il brand equity potenzialmente generabile (raramente è legato all'introduzione di un nuovo prodotto).
- Co-branding strategico: il periodo di riferimento è abbastanza esteso, l'impegno gestionale profuso e la fusione tra le due *Brand Identity* sono abbastanza elevati (portando addirittura alla creazione di una “marca ibrida”) e, conseguentemente, anche il brand equity potenzialmente generabile.

Il co-branding più orientato al lungo periodo può essere classificato in:<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> (Pratesi & Mattia, 2006)

<sup>161</sup> (Pastore & Vernuccio, 2008)

<sup>162</sup> (Kotler & Keller, Il marketing del nuovo millennio, 2010)

- Co-branding di prodotto ibrido: una vera e propria ibridizzazione di due brand da cui risulta un nuovo prodotto o un ingrediente aggiuntivo apportato da uno dei due brand ad un prodotto del partner;
- Co-branding di rete distributiva: condivisione di una rete di distribuzione;
- Co-branding d'immagine: la brand image di uno o più brand viene estesa a un nuovo prodotto nonostante la lontananza di intenti e di associazioni.

Un esempio attuale di co-branding nel settore televisivo può essere quello di SKY con KIA Sorento e Hyundai Tucson. Nel primo caso all'inizio del 2016 su Sky Atlantic, fu trasmesso uno spot della nuova KIA affiancando il brand al ritorno della serie TV X-Files. Nel secondo caso il claim "change is good" di Hyundai si è perfettamente adeguato al tono di voce del canale Sky Atlantic, cui non si può non riconoscere l'alta qualità delle grandi programmazioni televisive (tra cui Game of Thrones e l'esclusiva di tutte le serie di HBO).<sup>164</sup>

Un'ottimale strategia di co-branding è riconducibile ad una serie di fattori di successo riscontrabili in:<sup>165</sup>:

- Credibilità e leadership dei brand nei rispettivi campi;
- Trasparenza della campagna di comunicazione;
- Integrazione coerente tra i canali distributivi.

Nel 2016 la catena di fastfood McDonald ha deciso di ampliare la propria offerta garantendo un servizio di consegna a domicilio ai propri clienti. Una simile decisione andava supportata da un'ottima campagna di comunicazione. Per questa ragione McDelivery si rivolse a FoxLab, leader nel settore dell'advertising creativo, e a SKY AdSmart, strumento di pianificazione delle campagne di advertising che consente di personalizzare la comunicazione tramite la differenziazione del per target o per area geografica del pubblico di abbonati. La creatività di Fox e le opportunità di

---

<sup>163</sup> (Kotler & Scott, Marketing management, 2002)

<sup>164</sup> Coni, R. (2016, giugno 28). Sky e il Branded Entertainment: integrare i brand nei canali TV. Tratto da This Marketers Life: <https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/sky-e-il-branded-entertainment-integrare-i-brand-nei-canali-tv/>

<sup>165</sup> (Kapferer J. , 2012)

pianificazione offerte da Sky AdSmart si uniscono per il lancio della nuova campagna tv geo-localizzata McDelivery di McDonald's. Gli otto soggetti creativi della campagna tv sui canali Fox e Sky. Con il claim "Gusto e divertimento a casa tua con le migliori serie Fox e McDelivery il servizio di consegna a domicilio di McDonald's" si è potuto suscitare nel telespettatore una continuità e una convergenza di significati e di temi tra le offerte dei due brand, apparentemente diverse ma sostanzialmente complementari. È il linguaggio dei canali FOX ormai radicato e apprezzato nella mente dei consumatori che facilita il fatto che loro accolgano e ricevano così positivamente il messaggio commerciale.<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Mosciatti, L. (2017, ottobre 9). *McDonald's sceglie Fox e Sky Media per gli spot geolocalizzati di McDelivery*. Tratto da Engage Contemporary Marketing & Media: <https://www.engage.it/campagne/mcdonalds-sceglie-fox-e-sky-media-per-i-suoi-spot-geolocalizzati/122505#GVgRt2CybU35TG6r.97>

### 3.3.2. *Product placement & Branded Content*

Il *Product placement* è definibile come il risultato di “attività di comunicazione mediante le quali si progetta e si realizza la collocazione di un prodotto o di una marca all’interno di libri, film, videogame, eventi e format televisivi”.<sup>167</sup>

Si è diffuso in Italia in tempi molto recenti grazie al D.lgs. 28/2004, “Decreto Legislativo sulla cinematografia”, che consentiva l’inserimento di prodotti a fini commerciali all’interno di film, purché coerente con il contesto narrativo. L’ambito più rilevanti ai fini della nostra analisi è, senza dubbio, quello dei format televisivi. Il prodotto o la marca possono essere visibili sulla scena, essere menzionati o essere utilizzati all’interno della storia narrata. Ciò che rende il *Product placement* una delle più rilevanti attività di marketing è la sua capacità di creare un nuovo rapporto brand-telespettatore più diretto e profondo. L’inserimento di un brand all’interno della programmazione di un canale televisivo estende i significati culturali e narrativi della programmazione stessa al brand, che viene assimilato più spontaneamente dai telespettatori. Tale strategia deve accuratamente dosare il livello di esposizione di pubblico al messaggio commerciale in quanto rischia di ottenere lo stesso effetto di saturazione che si innesca nella mente del consumatore al momento dell’esposizione a una propaganda pubblicitaria tradizionale.<sup>168</sup>

Il *Product placement* televisivo è anche una delle tecniche di comunicazione più efficienti dal punto di vista strategico degli sponsor: i costi di produzione sono molto bassi; il tempo che intercorre tra la produzione la trasmissione è molto breve; lo strumento televisivo consente di raggiungere un maggior numero di persone con diversi stili di vita; il numero format televisivi tra cui scegliere è molto elevato; infine, grazie al format delle serie tv il *Product placement* sfrutta la tendenza alla fidelizzazione del telespettatore a un programma estendendola anche al prodotto ivi inserito.<sup>169</sup>

Come abbiamo precedentemente fatto notare, il *Product placement* si è affermato in Italia in ritardo, mentre negli anni Novanta era già largamente diffuso negli Stati Uniti. FOX ha saputo distinguersi anche in questo campo come una delle prime emittenti a

---

<sup>167</sup> (Pratesi & Mattia, 2006)

<sup>168</sup> *Idem*

<sup>169</sup> (Bensi & Nelli, 2007)

siglare accordi con gli sponsor per consentire loro di inserire nel proprio palinsesto i loro prodotti. Secondo una ricerca dei primi anni Novanta sono stati 1.035 gli inserimenti pubblicitari effettuati in 24 ore di programmazione delle quattro principali emittenti televisive americane (FOX, ABS, CBS, NBC), di cui 131 solo su FOX.<sup>170</sup>

A seguito del fenomeno della digitalizzazione e dell'estensione dell'offerta televisiva rivolta ai telespettatori, questi ultimi hanno reso la propria esperienza di visione più selettiva e sofisticata. Il pubblico cerca sempre di più di escludere ciò che non lo soddisfa anche solo parzialmente e con lo sviluppo tecnologico si è agevolato sempre di più questo suo tentativo. Si pensi all'avvento dell'On Demand che consente agli utenti di usufruire solo dei programmi desiderati eliminando le interruzioni pubblicitarie. In un simile contesto le tradizionali campagne di comunicazione vengono meno, generando sempre di più fastidio nel pubblico. Per questa ragione le aziende cercano sempre nuovi modelli che offrano al consumatore un'esperienza unica che rispetti i suoi bisogni e le sue richieste. Inoltre, con l'arrivo di internet e delle piattaforme online, è messa a disposizione del consumatore un'esperienza caratterizzata da forte interattività e coinvolgimento. Da ciò nasce la necessità di una strategia di comunicazione integrata che coinvolga tutti i mezzi che le aziende possono impiegare. Il *Product placement* diventa oggetto di un'evoluzione che limiti il grado di fastidio percepibile dallo spettatore “in un'unione non così perfettamente naturale tra brand ed editore”. Attualmente si cerca di integrare quanto più possibile un brand all'interno di un canale fino al punto da renderlo protagonista di una storia: da qui la fusione di *Product placement* e *Branded Content* (lett. “contenuto di marca”).<sup>171</sup>

Quest'ultimo è definibile come “la produzione di contenuti realizzati dall'azienda/marca e in grado di attrarre il pubblico su temi a essa pertinenti, ma non immediatamente riconducibili ai suoi prodotti e servizi”.<sup>172</sup>

Esso si discosta, quindi, dalla pubblicità tradizionale per forma e contenuti, trasponendo la narrazione di marca in video, articoli e podcast utilizzando un linguaggio che si adatta a ciò che piace e che riceva un certo seguito tra il pubblico contemporaneo. “La nostra

---

<sup>170</sup> (Bensi & Nelli, 2007)

<sup>171</sup> *Idem*

<sup>172</sup> (Sasson, 2014)

attenzione è in overbooking, perché qualcosa sia memorabile abbiamo bisogno che ci insegni qualcosa, ci intrattenga”. Infatti, quando un consumatore è esposto a un contenuto di marca non è solo interessato o coinvolto, ma tende a ricordare il brand oggetto della comunicazione (59% in più di una display) e a cercare contenuti simili della medesima marca. Con il *Branded Content* la vendita non è il fine ultimo di un’azienda e per questo si instaura un rapporto di fiducia con i telespettatori.<sup>173</sup>

Ancora una volta FOX riesce ad anticipare i tempi e a dimostrarsi uno dei primi network ad applicare strategie integrate di *Product placement* e *Branded Content*. Riportiamo alcuni esempi di collaborazione creativa con brand di successo come Illy, Molinari, BMW e Sofidel.

I 10 episodi di “artisti del gusto” sono andati in onda su **National Geographic Channel** a seguito di un accordo con l’industri Illy il cui scopo era comunicare l’alta qualità del proprio caffè tramite l’incontro con baristi legati all’azienda: “*Questo è il mio sogno. Ed è parte del sogno di Illy di offrire il migliore caffè al mondo*”.<sup>174</sup>

Molinari ha creato insieme a FOX un contest tra *bar tender*, Bartendency, che ha concesso al brand Molinari di uscire dalla nicchia dei *bar tender* e rivolgersi a un target più ampio raggiungibile grazie alla risonanza fornita da un programma televisivo, soprattutto se di successo come in questo caso. Ha amplificato la comunicazione del proprio prodotto e delle sue occasioni d’uso grazie ai giudizi degli *opinion makers* più influenti del settore, i bartender.<sup>175</sup>

Non bisogna dimenticare, inoltre, che FOX può sfruttare il vantaggio di una sorgente interna di advertising *content*: FoxLab, una *creative business unit* di Fox Networks Group Italy. Altre esperienze di *Branded Content* sono state le collaborazioni con imprese quali BMW Italia e Sofidel. Fox, leader nel settore delle serie tv, e BMW Italia, un uno dei principali leader del settore automobilistico, in onore del primo centenario di BMW decidono di siglare un accordo da cui nascerà “Hundred To Go”, un’avvincente

---

<sup>173</sup> Leone, R. (2018, aprile 18). L’advertising è morto. Lunga vita al Branded Content! Tratto da Ninja Marketing: <http://www.ninjamarketing.it/2018/04/18/advertising-vs-branded-content/>

<sup>174</sup> Coni, R. (2016, giugno 28). Sky e il Branded Entertainment: integrare i brand nei canali TV. Tratto da This Marketers Life: <https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/sky-e-il-branded-entertainment-integrare-i-brand-nei-canali-tv/>

<sup>175</sup> Ibidem

miniserie ambientata nel 2116 trasmessa su FOX, su [mondofox.it](http://mondofox.it) e su [hundredtogo.it](http://hundredtogo.it). In questa collaborazione storytelling e brand si uniscono generando qualcosa di unico e all'avanguardia. Infine, Sofidel, un'azienda produttrice di carta per uso igienico e domestico, nel 2016 decise di collaborare con National Geographic per porre l'accento sul *fil rouge* che attraversa le principali funzioni aziendali dell'impresa: una sostenibilità orientata al rispetto e alla difesa dell'ambiente. In occasione del suo 50° anniversario prende vita "Carta, una Storia Infinita", un viaggio attraverso l'Europa che ripercorre la storia di questo materiale fibroso incontrando esperti, storici e mastri cartai che ci mostrano i segreti della produzione dello stesso.<sup>176</sup>

---

<sup>176</sup> Brand News. (2017). Speciale Branded Content & Entertainment. Tratto da Brand News: <https://www.brand-news.it/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Brand-News-BC17.pdf>

### 3.4. Brand *Identity* di un canale tv

Di seguito riporteremo un'analisi delle strategie di comunicazione della personalità e dell'identità dei canali Fox. In particolare, prenderemo in considerazione: il primo canale che ha permesso a Fox Italia di affermarsi sul mercato italiano, Fox; i canali che esemplificano la specializzazione di un canale per tema (Fox Crime) e per target (Fox Life) e che garantiscono a Fox Italia le maggiori percentuali di share al giorno medio (Fox Life e Fox Crime costituiscono il 54% di share di SKY<sup>177</sup>); e “la nicchia che funziona”<sup>178</sup>, National Geographic.

Concentriamoci prima sulla definizione di una Brand *Identity*. Essa può essere definita come “l'insieme di elementi espressivi utilizzati dall'azienda per veicolare le credenziali di una marca”<sup>179</sup>.

Tramite la comunicazione della propria identità, un brand riesce a trasmettere ai consumatori degli elementi che gli consentono di distinguersi da marchi concorrenti. Con la creazione di una forte identità, intesa anche come manifestazione della storia e dell'essenza di un'impresa, il concetto di brand si eleva rispetto a quello di mero segno commerciale poiché imperniato di contenuti e significati coerenti con la promessa di valore dell'impresa/brand, positivi e rilevanti per il consumatore. Gli elementi costitutivi di un brand e della sua identità sono: la cultura, i valori, la mission, la personalità, la visual *identity* e l'essenza. La cultura è interrelata alla storia dell'azienda con un particolare accento sulle ragioni della sua nascita; i valori sono la proposta che la marca rivolge ai consumatori per farli aderire al proprio mondo e col passare del tempo hanno reso il brand un soggetto etico, cercando di trasmettere valori come amicizia, solidarietà invece dei soliti stereotipi che il consumatore già si aspetta; la mission è l'ambizione di un brand, in altre parole la dichiarazione della funzione cui un'azienda vuole assolvere e che guida le proprie attività (spesso si ritrova in forma scritta o nei claim degli spot pubblicitari); la personalità è la connotazione del brand secondo

---

<sup>177</sup> (Antonucci, 2015)

<sup>178</sup> (Mattiacci & Militi, 2011)

<sup>179</sup> (Van Gelder, 2003)

aggettivi che la rendano unica; la visual *identity* è la manifestazione fisica della marca.<sup>180</sup>

Anche un canale televisivo ha bisogno di creare e comunicare la propria identità. Essa si articola partendo da una declinazione ben precisa della linea editoriale (insieme dei contenuti di programmazione definiti dai generi trattati e dal linguaggio utilizzato), di un target specifico, di una definizione di un posizionamento atteso (ovvero degli obiettivi che si pone rispetto alla concorrenza) e dei propri *competitor*. Successivamente, un canale tv con una forte identità deve costruire il proprio palinsesto in accordo e armonia con la stessa e preoccuparsi della collocazione nella sequenza dei canali. Solo dopo aver creato un'adeguata strategia di comunicazione tramite il lancio di slogan o comunicazione trans-mediale dovrà occuparsi delle attività di interazione con il proprio pubblico avvicinandolo sempre più alla personalità del canale. La personalità di ogni canale-brand deve essere unica e irripetibile, occupando uno spazio di mercato poco presidiato e fornendo un qualcosa che possa aggiungersi all'offerta della propria emittente e non sovrapporsi alla stessa.<sup>181</sup>

L'offerta FOX può essere suddivisa per tematiche e per target. In particolare, essa si dirama nella sezione tematica dell'*entertainment* con Fox, Fox Life, Fox Crime, Fox Comedy, Fox Animation e Fox Retro, in quella dell'informazione con National Geographic Channel, NatGeoWild e NatGeoPeople e, infine, in quella dello sport con Fox Sport. In termini di target, preme sottolineare come Fox Life sia rivolto a un'audience femminile, Fox Sport a una maschile e, infine, BabyTv ai bambini.

Come anticipato andiamo a riportare gli slogan dei quattro principali canali di Fox Italia per poterne capire meglio l'identità che vogliono comunicare:

Fox ("The best first"): il canale delle grandi serie tv;

FoxLife ("Il mio modo di essere"): il canale di intrattenimento al femminile;

FoxCrime "La casa del crimine", dedicato al giallo, all'investigazione, al mystery e al noir;

---

<sup>180</sup> (Pratesi & Mattia, 2006)

<sup>181</sup> (Nardello, Identità e palinsesto di un canale televisivo nell'era della tv digitale, 2010)

National Geographic Channel (“Live Curious. Think again. Dare to Explore”):  
documentari su scienza, innovazione tecnologica, archeologia e l’attualità.<sup>182</sup>

---

<sup>182</sup> Fox Networks Group Italy. (s.d.). *Corporate*. Tratto da sito web Fox Italia  
<https://www.foxtv.it/corporate/>

### 3.5. Il brand *anywhere* e *anytime*: Social TV

Il tradizionale consumo televisivo attraversa oggi un'evoluzione tecnologica e un'ibridazione con il web e i social media che gli permettono di riappropriarsi della propria centralità tramite un'esperienza di consumo appagante e stimolante per l'audience. Con l'aumentare dei dispositivi e delle modalità di visione, aumenta anche il tempo che oggi è dedicato alla fruizione di un contenuto televisivo anche se con pratiche diverse e lontane da quelle del passato. Non possiamo più considerare il telespettatore come un attore passivo all'interno del rapporto con i canali televisivi. Egli oggi può contare su scenari d'uso in *time-shifting* (“*anytime*”) e *place-shifting* (“*anywhere*”) attraverso device “non TV-nativi” convertiti ai contenuti tv. Questi ultimi permettono quindi al limitato contesto televisivo del passato di permeare un numero maggiore.<sup>183</sup>

Un esempio emblematico dell'odierna realtà televisiva è la nuova campagna promozionale di Netflix, “Basta Netflix e guardi quello che vuoi, quando vuoi e dove vuoi, se ci riesci”, con protagonista Tommaso Paradiso. Nello spot il cantante sta guardando la sua serie tv preferita in diversi momenti della giornata: prima in un bar, poi sul tapis roulant, poi in macchina e, infine, nel suo camerino prima di un concerto. Inoltre, il *front-man* può usufruire dei servizi di Netflix su tre differenti device quali tablet, smartphone e televisione.

Fox riesce anche in questo caso a mostrare la propria tendenza nel mantenersi sempre coerente con i cambiamenti del mondo esterno e all'avanguardia rispetto ai *competitor*. Nel 2015 nasce, infatti, il sito web Mondo Fox ovvero una piattaforma online dove gli utenti potessero trovare il meglio dell'intrattenimento Fox e ulteriori contenuti extra. “E' un luogo di preziosa consultazione, di intrattenimento esclusivo e di *gaming*. Uno spazio interattivo e coinvolgente, sempre più seguito dagli utenti” afferma Domenico d'Elia, Digital Director di Fox. Nella stessa intervista egli esprime la propria soddisfazione e quella del suo team per il primo anno di vita del sito web che ha registrato quasi 100 milioni di pagine viste. Questa estensione del brand Fox nel digitale muove dalla volontà di coinvolgere sempre di più il telespettatore fornendogli una ragione per seguire l'offerta Fox anche al di fuori dello schermo televisivo. Con un

---

<sup>183</sup> (Osservatorio Social TV, 2016)

simile comportamento il cliente manifesta la propria fedeltà al brand, in quanto proietta all'esterno le proprie aspettative riguardo all'offerta di visione in questione dettate dalle soddisfacenti esperienze passate. La necessità di una simile strategia è rinvenibile nell'innegabile assetto multi-screening che sta assumendo il sistema dei media contemporaneo. Ci troviamo di fronte a una "ibridazione tra tv e web" necessaria a mantenere un forte rapporto con il proprio pubblico, il quale si aspetta di avere i propri brand disponibili su tutti i propri dispositivi in modo da poterne usufruire in qualsiasi luogo e momento. La serialità di un contenuto televisivo comporta inevitabilmente un maggior seguito anche a livello di frequenza di ascolti, generando una sorta di *addiction* (dipendenza) nel pubblico. Pianificare il web, che per impostazione naturale è orientato verso un utilizzo quotidiano e ripetitivo, affinché possa continuare a mantenere viva l'interazione con il telespettatore e, conseguentemente, la sua attenzione può solo coronare la lineare programmazione televisiva.<sup>184</sup>

Lo stesso Militi sostiene che "i consumatori vogliono avere tutto, subito, *anywhere, anytime*". Però, nonostante egli riconosca l'importanza dell'elemento social per il pubblico attuale o, più precisamente, per la parte più consistente di esso (i Millennial), afferma che "non c'è nessuno studio oggi in grado di dirci quanto l'audience dei social media può essere trasferita sul lineare". E continua: "Quello che sappiamo per certo è che la social tv ha dato la possibilità alle televisioni di avere un feedback in tempo reale, quindi il concetto di interazione e di feedback per noi è importante perché ci da indicazioni di palinsesto e di prodotto. Quindi è un tema che utilizziamo sia in chiave di marketing *research* sia di marketing *direct to consumer* per vedere le loro reazioni".<sup>185</sup>

A conferma della tesi di Militi interviene uno studio condotto dall'Osservatorio social tv secondo cui quest'innovativa e alternativa modalità di visione di contenuti non riesce a competere con la più tradizionale Sofa tv, se integrata con le ultime tecnologie di HD e di On Demand e con un'esperienza di visione condivisa (eventizzazione del momento di fruizione del contenuto televisivo). Nonostante la consapevolezza di questa nuova realtà e la pratica del multi-screening siano ormai diffuse tra i telespettatori moderni a prescindere dalla generazione di appartenenza, ogni generazione ha un diverso livello di

---

<sup>184</sup> (Bologna, 2016)

<sup>185</sup> (Militi, Tv intorno. La televisione anywhere, anytime e la social tv per Fox Networks Group Italy., 2017)

propensione al cambiamento. Tale propensione verso il nuovo, inoltre, non comporta necessariamente l'abbandono del vecchio. Infatti, il mix di device, il modo in cui ci lasciamo coinvolgere, il rapporto con l'ambiente domestico e non, il momento in cui si usufruisce del prodotto televisivo e il prodotto stesso implementano il consumo televisivo piuttosto che svuotarlo di senso. "Il piacere della TV, quindi, continua a significare nell'accezione più tradizionale, relax, comodità, occasione di alleggerimento rispetto allo stress quotidiano. La combinazione schermo TV, letto o divano e zapping per rilassarsi è intergenerazionale e mette d'accordo tutto il campione". La visione della TV è vissuta come un evento da quasi il 50% degli intervistati e particolare rilevanza assume la condivisione di una simile posizione da parte del 60% della Generazione Z, in altre parole i telespettatori più giovani e più orientati alla fruizione tramite smartphone o altri *mobile-device*. Occorre comunque menzionare la presenza di esperienze di nicchia all'interno della Generazione Z, come nel caso della Sneak Peek Audience (5,7% del campione), che ha apertamente dichiarato la propria preferenza per lo smartphone come mezzo di fruizione del contenuto tv.<sup>186</sup>

Per quanto concerne la social tv nel mondo Fox, essa può essere definita, dunque, come rilevante ma non è determinante. Per riportare esempi concreti ricordiamo il talent show "Dance Dance Dance" mandato in onda su Fox Life e accompagnato da contenuti web extra e da interazione social. Esso aveva, infatti, un proprio hashtag ufficiale, ossia #DDDance, di cui i telespettatori potevano servirsi per esprimere pareri e confrontarsi con altri utenti lontani, ma aperti al confronto e alle discussioni all'interno di una community.<sup>187</sup>

È utile riportare anche l'utilizzo da parte di Fox di una parte *crew* ovvero di una serie di fan scelti a caso tra gli utenti di Facebook ai quali chiedere *impressions* sui canali e sui programmi Fox, rafforzando il legame con gli stessi ampliandolo rispetto a quello della limitata interazione lineare con la piattaforma televisiva. In particolare il gruppo Fox può contare su un seguito di sei milioni di fan su Facebook e su un alto tasso di engagement su Twitter. In particolare le tattiche utilizzate sui social sono molto attente e

---

<sup>186</sup> (Osservatorio Social TV, 2016)

<sup>187</sup> (Bologna, 2016)

profilate concentrandosi sui singoli brand e generando una comunicazione più diretta con il pubblico.<sup>188</sup>

---

<sup>188</sup> (Rochira, 2016)

## CONCLUSIONI

Nello svolgimento di questo elaborato, abbiamo visto come il telespettatore veda nel canale televisivo, grazie ai significati, alla personalità e al linguaggio che lo caratterizzano, la soluzione a quello che cerca e di cui ha bisogno e abbiamo definito come branding la caratterizzazione accurata del canale, mentre l'insieme dei fattori che un telespettatore vede come rilevanti prende il nome, appunto, di brand. Abbiamo, inoltre, osservato come in questo contesto, il brand, fornisce all'impresa televisiva un vero e proprio valore aggiunto che va ad aggiungersi ai suoi *asset*, assumendo una rilevanza anche in termini contabili e comparando in bilancio come Brand Equity.

Analizzando l'evoluzione del comportamento dei telespettatori abbiamo osservato, ancora, come il brand costituisca una realtà dinamica e in continua evoluzione in quanto oggi gli individui sono abituati ad avere ciò che desiderano in poco tempo e con il minimo sforzo, tendendo ad impiegare quanta meno energia possibile nel soddisfare i propri bisogni e scegliendo la proposta più facile o più forte. La forza di un'offerta si misura, quindi, in termini di ciò che riesce a trasmettere ai propri clienti e delle associazioni mentali che genera in essi, cercando di catturarne l'attenzione, l'interesse e, infine, la fedeltà.

La comunicazione della personalità di un brand deve assumere, dunque, diverse forme in modo da pervadere la realtà in cui vive il telespettatore, senza però diventare invasiva né costituire una fonte di disturbo per lo stesso. Oggi un'impresa televisiva può comunicare con il pubblico al di fuori del piccolo schermo, ad esempio tramite il web, le campagne promozionali non tradizionali, il racconto di una storia cui potersi affezionare o, ancora, il racconto della storia dell'impresa stessa, elevandola ad un livello superiore rispetto al mero ruolo di ente commerciale.

L'analisi dell'esperienza di Fox Networks Group ci ha consentito di dimostrare come un'accurata e attenta strategia di branding possa fare la differenza. Nel settore televisivo italiano, infatti, fino a poco tempo fa si peccava di scarsa innovazione e originalità. Le offerte che venivano fornite al telespettatore erano povere in termini di contenuti e modalità di visione. L'introduzione di logiche di mercato grazie all'avvento delle tecnologie digitali e al conseguente incremento della competitività ha costituito una svolta per il settore rivoluzionandolo e innovandolo drasticamente rispetto al passato. Le nuove condizioni economiche in cui verteva il mercato televisivo italiano hanno

costituito motivo di rinnovamento e ristrutturazione per le imprese esistenti, le quali cercavano di mantenere il proprio livello di innovazione vicino alla media del settore, e hanno anche gettato le basi per le nuove imprese nate con un'impostazione manageriale già in partenza diversa. I player televisivi storici erano, infatti, orientati verso un approccio all'audience quantitativo, trascurando l'importanza di creare un valore rilevante per la stessa. Con l'ingresso nel mercato di concorrenti come Fox, che ha sempre utilizzato una strategia *customer-oriented*, si è palesata la necessità di ridefinire le strategie manageriali guidate ora da elementi ambientali e non da pressioni interne.

L'impresa di streaming On Demand ha portato gli attori economici del settore televisivo ad ampliare la propria offerta non tanto in termini di prodotto televisivo (che nel caso di Fox era già percepito come di elevata qualità), quanto di modalità di fruizione. Con l'avvento di internet e del multi-screening, gli spettatori moderni hanno maturato richieste e bisogni sempre più sofisticati imponendo alle compagnie televisive di fornire un'offerta di visione il più integrata possibile con la vita quotidiana. In questo modo tutti i player del settore, nuovi e vecchi, cercano di offrire contenuti On Demand, in pay-per-view, disponibili su qualsiasi dispositivo (mobile e fisso) e molto altro ancora.

Abbiamo potuto osservare come l'innovazione introdotta da Fox attraverso le nuove tecnologie, non si sia limitata alla sola offerta televisiva, ma abbia esplorato anche l'area della comunicazione e, più nello specifico, del rapporto con il cliente. La relazione instaurata tra la compagnia televisiva e il proprio pubblico si è tradotta in un processo di pieno coinvolgimento del telespettatore.

L'esame di alcune strategie di branding utilizzate da Fox ha, infine, dimostrato come questo *engagement*, basato sulla promessa di valore per il telespettatore, sia un requisito imprescindibile per un'impresa televisiva che voglia mantenersi al passo con l'evoluzione del sistema. Un'azienda televisiva cerca di costruire intorno al telespettatore e al di fuori del ristretto mondo del piccolo schermo una realtà (anche virtuale con l'utilizzo del web e dei *social network*) in cui egli possa riconoscere la promessa di valore di un brand. Estendere il campo d'azione del brand di canale significa aumentare i punti di contatto con il cliente, circondandolo di contenuti televisivi e *extra* sempre coerenti con il linguaggio e la promessa di valore stessa del canale.

## **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

- Aaker, D. (1990). *Brand extension: the Good, the Bad, the Ugly*. *MIT Sloan Management Review*.
- Aaker, D. (2004). *Strategie di gestione del brand portfolio*. Milano: Franco Angeli.
- ADNkronos. (2016, gennaio 26). *Per i millennial più tempo online che davanti alla tv*. Tratto da ADNkronos: [http://www.adnkronos.com/salute/2016/01/26/per-millennial-piu-tempo-online-che-davanti\\_uMsKZVuqXSSOujSe3wGiQP.html?refresh\\_ce](http://www.adnkronos.com/salute/2016/01/26/per-millennial-piu-tempo-online-che-davanti_uMsKZVuqXSSOujSe3wGiQP.html?refresh_ce)
- ADV Group. (2010, dicembre 21). *Su Sky musica a 360° con i nuovi Mtv Hits, Mtv Classic, Mtv Rocks e Mtv Dance*. Tratto da ADV Express: <http://www.adcgroup.it/adv-express/news/industry/media/su-sky-musica-a-360-con-i-nuovi-mtv-hits-mtv-classic-mtv-rocks-mtv-dance.html>
- AGCOM - Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni. (2015, gennaio 13). *Testo conclusivo dell'indagine conoscitiva in vista della redazione di un libro bianco "Televisione 2.0 nell'era della convergenza"*. Tratto da AGCOM - Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni: <https://www.agcom.it/documents/10179/1613256/Allegato+5-2-2015/353c3427-3639-4c21-bc10-4dda1c8de07a?version=1.1>
- Antonucci, G. (2015). *Il caso Fox International Channels: content is king but brands are castels*. Tratto da Premio Marketing - 28° edizione: <http://www.premiomarketing.com/MTF/Content/edizioni/2B.IICasoFOX.pdf>
- Apa, E., & Giuliano, D. (2015). *Testo conclusivo dell'indagine conoscitiva di AGCOM in vista della redazione di un libro bianco "Televisione 2.0 nell'era della convergenza"*. Tratto da Portolano Cavallo: [http://www.portolano.it/pcc\\_newsletters/testo-conclusivo-dellindagine-conoscitiva-di-agcom-in-vista-della-redazione-di-un-libro-bianco-sulla-televisione-2-0-nellera-della-convergenza/](http://www.portolano.it/pcc_newsletters/testo-conclusivo-dellindagine-conoscitiva-di-agcom-in-vista-della-redazione-di-un-libro-bianco-sulla-televisione-2-0-nellera-della-convergenza/)
- Armelli, P. (2015, agosto 4). *Mtv passa a Sky: l'evoluzione della Mtv Generation*. Tratto da Wired: [https://www.wired.it/play/televisione/2015/08/04/mtv-passa-sky-levoluzione-mtv-generation/?refresh\\_ce=](https://www.wired.it/play/televisione/2015/08/04/mtv-passa-sky-levoluzione-mtv-generation/?refresh_ce=)
- Auditel. (2015). *Area Ent., Posizionamento (% donne, età media, AMR), total day, apr/giu'15*. Fonte aziendale.
- Auditel. (2016, dicembre 31). *Sintesi annuale 2016*. Tratto da Auditel: [http://www.auditel.it/media/filer\\_public/08/50/085054c1-995f-4f1a-9b55-07aeb48784c8/sintesi\\_annuale\\_2016.pdf](http://www.auditel.it/media/filer_public/08/50/085054c1-995f-4f1a-9b55-07aeb48784c8/sintesi_annuale_2016.pdf)

- Auditel. (2017, dicembre 30). *Sintesi annuale 2017*. Tratto da Auditel:  
[http://www.auditel.it/media/filer\\_public/a3/00/a3004e0b-5c4e-432f-bda0-d8615b5694b6/sintesi\\_annuale\\_2017.pdf](http://www.auditel.it/media/filer_public/a3/00/a3004e0b-5c4e-432f-bda0-d8615b5694b6/sintesi_annuale_2017.pdf)
- Barlaam, R. (2018, luglio 27). Ok alle nozze Walt Disney-Fox. Murdoch cede il suo impero per 72 miliardi. *Il Sole 24Ore*. Tratto da Il Sole 24 Ore:  
<https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-07-27/gli-azionisti-dicono-si-via-libera-fusione-walt-disney-21st-century-fox-181321.shtml?uuid=AE3fsdTF>
- Bellu, F. (2017, ottobre 12). *Branded Entertainment: cos'è e quali vantaggi può portare all'azienda*. Tratto da Social Media Life: <https://www.socialmedialife.it/social-media-news/branded-entertainment-cose-e-quali-vantaggi-puo-portare-allazienda/>
- Bensi, P., & Nelli, R. (2007). *Il product placement nelle strategie di convergenza della marca nel settore dell'intrattenimento*. Milano: Vita e Pensiero.
- Bologna, D. (2016, dicembre 12). *Tutto il digital di Fox*. Tratto da Daily online:  
<http://www.dailyonline.it/tutto-il-digital-di-fox/>
- Braca, F. (2012). *Effetto SKY*. Catanzaro: Rubbettino Editore.
- Brand News. (2017). *Speciale Branded Content & Entertainment*. Tratto da Brand News: <https://www.brand-news.it/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Brand-News-BC17.pdf>
- Censis. (2010). *Rapporto annuale sulla situazione sociale del paese*.
- CENSIS-U.C.S.I. (2017). *14° Rapporto Censis-Ucsi sulla comunicazione "I media e il nuovo immaginario collettivo"*. Roma: Franco Angeli.
- Cherubini, S. (2007). Introduzione alla fiera televisiva in un'ottica di marketing. In C. Nardello, *Marketing televisivo*. Roma: RAI - ERI.
- Chiti, R. (2017, gennaio 20). *Tv, una galassia di nicchie in cerca di business model*. Tratto da Corriere Comunicazioni:  
<https://www.corrierecomunicazioni.it/telco/tv-una-galassia-di-nicchie-in-cerca-di-business-model/>
- Clover, J. (2016, gennaio 12). *Fox International Channels disappears in reorg*. Tratto da Broadband Tv News: <https://www.broadbandtvnews.com/2016/01/12/fox-international-channels-disappears-in-reorg/>
- Colombo, F. (2015). *Social tv: produzione, esperienza e valore nell'era digitale*. Milano: EGEA.

- Comitato Guglielmo Marconi. (2012). *Le origini della radiodiffusione in Italia - Cronologia 1919-2000*. Tratto da Radio Marconi:  
[http://www.radiomarconi.com/marconi/rai\\_cronologia1.html](http://www.radiomarconi.com/marconi/rai_cronologia1.html)
- Commissione di vigilanza servizi radiotelevisivi. (1990, agosto 6). *Legge 6 agosto 1990, n. 223*. Tratto da Legislature Camere:  
[http://legislature.camera.it/\\_bicamerali/rai/norme/1223-90.htm](http://legislature.camera.it/_bicamerali/rai/norme/1223-90.htm)
- Commissione europea. (1997, dicembre 3). *Libro verde sulla convergenza delle telecomunicazioni*. Tratto da Europa EU: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-97-1073\\_it.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-97-1073_it.pdf)
- Confcommercio-GFKEurisko. (2011). *La multimedialità in Italia*. Tratto da Prima Online: [http://www.primaonline.it/wp-content/plugins/Flutter/files\\_flutter/1341325197EMMseminario2012\\_28giugno\\_da\\_distribuireok.pdf](http://www.primaonline.it/wp-content/plugins/Flutter/files_flutter/1341325197EMMseminario2012_28giugno_da_distribuireok.pdf)
- Confindustri Radio Televisioni. (2018, giugno 30). *I canali TV in Italia*. Tratto da Confindustria: <http://confindustriaradiotv.it/canali-tv-in-italia/>
- Coni, R. (2016, giugno 28). *Sky e il Branded Entertainment: integrare i brand nei canali TV*. Tratto da This Marketers Life:  
<https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/sky-e-il-branded-entertainment-integrare-i-brand-nei-canali-tv/>
- Demattè, C., & Perretti, F. (2002). *L'impresa televisiva. Principi economici e variabili strategiche*. Torino: ETAS.
- Devescovi, F. (2016, agosto 7). Rai e Mediaset in declino, servono idee e dirigenti veri. *Il Fatto Quotidiano*.
- Dominici, G. (2002). *Marketing della pubblicità televisiva*. Palermo: ILA Palma.
- Draft, R. (2014). *Organizzazione aziendale*. Rimini: Maggioli editore.
- Dumenco, S. (2012, aprile 13). *Believe the hype? Four things social tv can actually do*. Tratto da Adage: <https://adage.com/article/the-media-guy/hype-things-social-tv/234134/>
- Ferrari, M. (2012, giugno 19). *Pro e contro di operare in una nicchia di mercato*. Tratto da Ninja Marketing: <http://www.ninjamarketing.it/2012/06/19/pro-e-contro-di-operare-in-una-nicchia-di-mercato/>
- Festuccia, P. (2017, gennaio 6). La nuova Rai è un flop quasi totale. Crollano decine di programmi. *La Stampa*.

- Fontanarosa, A. (2015, ottobre 7). Boom di spot pubblicitari in tv: 155 milioni di secondi, 8 volte in più del 2010. *La Repubblica*.
- Forster, K. (2011). Key success factors of tv brand management: an international case study analysis. *Journal of media business studies*, 1-22.
- Frank N. Magid Associates. (s.d.). *Making adolescent disciples*. Tratto da Teen Disciples: [www.teendisciples.org/generation-z.docx](http://www.teendisciples.org/generation-z.docx)
- Gavrila, M. (2010). *La crisi della tv; la tv della crisi. Televisione e public service nell'eterna transizione italiana*. Milano: Franco Angeli.
- Grasso, A. (2004). *Storia della televisione italiana*. Milano: Garzanti.
- Grasso, A., & Scaglioni, M. (2010). *Televisione convergente. La televisione oltre il piccolo schermo*. Milano: RTI - Reti televisive it.
- Il Post. (2017, dicembre 14). Cosa c'è nell'accordo tra Disney e 21st Century Fox. *Il Post*.
- Il Sole 24 Ore. (2016, febbraio 24). *Argomenti - Aziende - RAI*. Tratto da Il Sole 24 Ore: <http://argomenti.ilsole24ore.com/rai.html>
- Junco, R., & Mastrodicasa, J. (2007). *Connecting To The Net. Generation: What Higher Education Professionals Need To Know About Today's Students*. Washington DC.: NASPA.
- Kapferer. (2004). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Londra: Kogan Page.
- Kapferer, J. (2012). *The New Strategic Brand Management. Advanced Insights and Strategic Thinking*. Londra: Kogan Page.
- Keller, K. (2005). *La gestione del brand: strategia e sviluppo*. Milano: EGEA.
- Kotler, P., & Keller, K. (2010). *Il marketing del nuovo millennio*. Milano: Pearson Prentice Hall Italia.
- Kotler, P., & Scott, W. (2002). *Marketing management*. Torino: Isedi.
- Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. (2012). *Marketing Management*. Milano, Torino: Pearson Italia.
- Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. (2012). *Marketing Management*. Milano - Torino: Pearson.

- Krokolav, E. (2016, febbraio 15). *Tv brand: di cosa stiamo parlando*. Tratto da This marketers life: <http://www.thismarketerslife.it/digital/tv-brand-di-cosa-stiamo-parlando-2/>
- Lazzatti, C. (2016, febbraio 29). La carica della "generazione Z" cambierà il mondo dei consumi. *La Repubblica*.
- Leone, R. (2018, aprile 18). *L'advertising è morto. Lunga vita al Branded Content!* Tratto da Ninja Marketing: <http://www.ninjamarketing.it/2018/04/18/advertising-vs-branded-content/>
- Levin, G. (2016, gennaio 17). *Netflix chief bulks up on series (600 hours!)*. Tratto da Usa Today: <https://eu.usatoday.com/story/life/tv/2016/01/17/netflix-chief-bulks-up-series-600-hours/78931816/>
- Longo, C. (2016, settembre 1). *Breve storia di MTV Italia, nel giorno del suo anniversario*. Tratto da Rokit: <https://www.rokit.it/articolo/mtv-italia-televisione-musica>
- Madden, M. (2013, maggio 21). *Teens, Social Media, and Privacy*. Tratto da Pew Research Center: <http://www.pewinternet.org/2013/05/21/teens-social-media-and-privacy/>
- Magliuolo, D. (2018, gennaio 2). Mediaset Premium contro Sky, offerte folli per evitare il clamoroso fallimento. *Investire Oggi - Quotidiano economico finanziario*.
- Masters, K. (2016, settembre 14). *The Netflix Backlash: Why Hollywood Fears a Content Monopoly*. Tratto da Hollywood Reporter: <https://www.hollywoodreporter.com/features/netflix-backlash-why-hollywood-fears-928428>
- Mattiacci, A., & Militi, A. (2011). *Tv brand. la rivoluzione del marketing televisivo*. Bologna - Milano: Fausto Lupetti Editore.
- Mauri, C. (2004). *Product&Brand management*. Milano: EGEA.
- Mediaset. (2017, settembre 30). *La Storia*. Tratto da Mediaset: [http://www.mediaset.it/corporate/chisiamo/storia\\_it.shtml](http://www.mediaset.it/corporate/chisiamo/storia_it.shtml)
- Meriano, P. (2018, maggio 8). *MTV come brand della cultura pop: molto più che un canale televisivo*. Tratto da Inside Marketing: <https://www.insidemarketing.it/mtv-come-brand-della-cultura-pop/>
- Militi, A. (2013, dicembre 13). La tv diventa brand. (L. Parrinello, Intervistatore)
- Militi, A. (2017, settembre 25). Tv intorno. La televisione anywhere, anytime e la social tv per Fox Networks Group Italy. (O. S. TV, Intervistatore)

- MillwardBrownDelfo. (2007). *Pre test reloaded*. ottobre.
- Morcellini, M. (2000). *Mediaevo. Tv e industria culturale nell'Italia del XX secolo*. Roma: Carocci.
- Mosciatti, L. (2017, ottobre 9). *McDonald's sceglie Fox e Sky Media per gli spot geolocalizzati di McDelivery*. Tratto da Engage Contemporary Marketing & Media: <https://www.engage.it/campagne/mcdonalds-sceglie-fox-e-sky-media-per-i-suoi-spot-geolocalizzati/122505#GVgRt2CybU35TG6r.97>
- MTV Italia. (s.d.). *Informazioni- Chi Siamo*. Tratto da Facebook: <https://www.facebook.com/pg/mtvitalia/about/>
- MTV Italia. (s.d.). *MTV Italia Official*. Tratto da YouTube: <https://www.youtube.com/user/MTVitaliaOfficial>
- MTV Italia. (s.d.). *MTV Italia Official*. Tratto da Instagram: <https://www.instagram.com/mtvitalia/>
- MTV Italia. (s.d.). *MTV Italia Official*. Tratto da Twitter: <https://twitter.com/mtvitalia?lang=it>
- MTV Italia. (s.d.). *MTV Italia Official*. Tratto da Facebook: <https://www.facebook.com/mtvitalia/>
- Nardello, C. (2010). *Identità e palinsesto di un canale televisivo nell'era della tv digitale*. Tratto da Slide Share: <https://www.slideshare.net/Dede984/identit-e-palinsesto-di-un-canale-televisivo-nellera-della-tv-digitale>
- Nardello, C. (2010, marzo 13). *Il branding televisivo: aspetti teorici ed esperienza d'impresa*. Tratto da Slide Share: [https://www.slideshare.net/Dede984/4-il-branding-televisivo-aspetti-teorici-ed-esperienza-dimpresa?qid=67609750-a008-43d7-9ad9-f1fb19f72af3&v=&b=&from\\_search=5](https://www.slideshare.net/Dede984/4-il-branding-televisivo-aspetti-teorici-ed-esperienza-dimpresa?qid=67609750-a008-43d7-9ad9-f1fb19f72af3&v=&b=&from_search=5)
- Nardello, C., & Pratesi, C. (2007). *Marketing televisivo*. Roma: RAI - ERI.
- Nardello, C., & Pratesi, C. (2010). *Marketing televisivo. strumenti e modelli di business per competere nel novo mercato digitale*. Edizioni IlSole24Ore.
- Netflix. (s.d.). *Cronologia Netflix*. Tratto da Netflix Media Center: <https://media.netflix.com/it/about-netflix>
- Osservatorio Social TV. (2016). *La nuova centralità televisiva*. Tratto da Osservatorio Social TV: [http://www.osservatoriosocialtv.it/wp-content/uploads/2016/03/OSSERVATORIO-SOCIAL-TV\\_report.pdf](http://www.osservatoriosocialtv.it/wp-content/uploads/2016/03/OSSERVATORIO-SOCIAL-TV_report.pdf)

- Pagani, M. (2000). *La tv nell'era digitale. le nuove frontiere tecnologiche e di marketing della comunicazione televisiva*. Milano: EGEA.
- Parlamento italiano. (2004, maggio 3). *Legge 3 maggio 2004, n. 112*. Tratto da Camera: <http://www.camera.it/parlam/leggi/041121.htm>
- Parrinello, L. (2013, dicembre 13). *La tv diventa brand*. Tratto da Business People: <http://www.businesspeople.it/People/Protagonisti/La-tv-diventa-brand-56689>
- Pastore, A., & Vernuccio, M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Milano: Apogeo.
- Pratesi, G., & Mattia, G. (2006). *Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*. Milano: McGraw-Hill.
- RAI. (2012, dicembre 30). *Trasparenza - Relazioni e Bilanci 2012*. Tratto da RAI : [http://www.rai.it/dl/doc/1469308854774\\_Bilancio\\_Rai\\_2012.pdf](http://www.rai.it/dl/doc/1469308854774_Bilancio_Rai_2012.pdf)
- RAI. (s.d.). *Dirette*. Tratto da RaiPlay: <https://www.raiplay.it/dirette/>
- RAI. (s.d.). *La Storia*. Tratto da RAI: <http://www.rai.it/dl/rai/text/ContentItem-20844e48-74d8-44fe-a6f4-7c224c96e8e4.html>
- RAI. (s.d.). *Storia ed evoluzione del logo RAI*. Tratto da RAI: [http://www.rai.it/dl/docs/1426244578970Storia\\_del\\_logo\\_Rai.pdf](http://www.rai.it/dl/docs/1426244578970Storia_del_logo_Rai.pdf)
- Rochira, L. (2016, aprile 11). La nuova centralità televisiva. (O. S. TV, Intervistatore)
- Roggero, M. (2013, luglio 11). *Che cos'è il branded entertainment?* Tratto da DANDI - Diritto d'Autore Industriale: <https://www.dandi.media/2013/07/che-cose-il-branded-entertainment/>
- Sasson, B. (2014). *Branded content la nuova frontiera della comunicazione d'impresa*. Milano: Franco Angeli.
- Satell, G. (2014, settembre 5). *A Look Back At Why Blockbuster Really Failed And Why It Didn't Have To*. Tratto da Forbes: <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/#16d1d7521d64>
- Sbrocca, M., & F.G., L. (s.d.). *Il format televisivo - Brevi cenni sullagiurisprudenza italiana e spagnola*. Tratto da Diritto e diritti: [https://www.diritto.it/system/docs/34811/original/SBROCCA\\_-\\_LEONE\\_La\\_tutela\\_del\\_format.pdf](https://www.diritto.it/system/docs/34811/original/SBROCCA_-_LEONE_La_tutela_del_format.pdf)
- Scaglioni, M., & Sfardini, A. (2008). *Multi TV. L'esperienza televisiva nell'età della convergenza*. Roma: Carrocci.

Shih, W., & Kaufman, S. (2014). Netflix in 2011. *Harvard Business School*.

Van Gelder, S. (2003). Global brand strategy. *Journal of brand management*.

VIMNI – Viacom International Media Networks Italia. (2015). *Chi Siamo - MTV*. Tratto da Nick Tv: <http://www.nicktv.it/microsite/licensing/tx7gl8>

Vitulano, M. (s.d.). *Che cos'è il branded entertainment*. Tratto da Inbound Marketing: <https://www.dmep.it/inboundmarketing/che-cos%3%A8-il-branded-entertainment>