

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Economia e Gestione dei Media

**Il mercato televisivo italiano nell'era della  
digitalizzazione: le strategie di specializzazione del  
prodotto Rai e Mediaset**

RELATORE

Prof. Luca Balestrieri

CANDIDATO

Ilaria Nucera

Matr. 648891

CORRELATORE

Prof. Luigi Gubitosi

ANNO ACCADEMICO 2013/2014



## *Indice*

Introduzione .....	6
1. Analisi di scenario.....	8
1.1 Il sistema audiovisivo: alcune definizioni di base.....	8
1.2 L'industria televisiva .....	9
1.2.1 I mercati rilevanti. La televisione FTA e la pay tv. ....	11
1.2.2 La televisione in chiaro: un mercato a due versanti.....	13
1.3 Il mercato italiano .....	16
1.3.1 Cenni storici: il caso Italia, dalla nascita del servizio pubblico al passaggio al digitale.....	16
1.3.1.1 La prima fase: il periodo archeologico.....	17
1.3.1.2 La seconda fase: la rottura del monopolio e la nascita di Mediaset.....	18
1.3.1.3 La terza fase: la Legge Gasparri e il passaggio al digitale terrestre .....	24
1.3.2 Gli attori principali.....	26
1.3.2.1 Rai-Radiotelevisione italiana .....	27
1.3.2.2 Mediaset.....	27
1.3.2.3 Sky .....	28
1.3.2.4 Il Gruppo Discovery .....	29
1.3.2.5 La7 .....	29
1.3.2.6 Mtv.....	30
1.3.3 Modello delle cinque forze competitive di Porter.....	31
1.3.3.1 Potere contrattuali degli acquirenti .....	32
1.3.3.2 Potere contrattuale dei fornitori .....	33
1.3.3.3 Minaccia di nuovi entranti .....	33
1.3.3.4 Minaccia di prodotti sostitutivi .....	34
1.3.3.5 Concorrenti diretti.....	35
2. L'Italia digitale.....	37
2.1 Digitalizzazione e convergenza .....	38
2.1.1 Definizione del fenomeno.....	38
2.1.2 La catena del valore della televisione digitale .....	42
2.1.3 Una nuova dieta mediatica e nuovi attori.....	44
2.2 Il digitale terrestre .....	47
2.2.1 Il processo di transizione al digitale.....	48
2.2.1.1 Tivùsat: un'offerta gratuita via satellite .....	52
2.3 Le nuove dinamiche concorrenziali tra televisione in chiaro e a pagamento.....	53

2.4 Una nuova offerta televisiva: i canali tematici in chiaro.....	57
2.4.1 I nuovi canali e il loro impatto sugli equilibri di mercato.....	60
2.4.1.1 Gli effetti sul pubblico .....	61
2.4.1.2 Gli effetti sulla televisione a pagamento.....	62
2.4.1.3 L'impatto sulle reti generaliste .....	63
3. Rai – Radiotelevisione Italiana S.p.A .....	66
3.1 Il servizio pubblico nell'era digitale .....	66
3.1.1 Informare, educare, intrattenere nel terzo millennio.....	68
3.2 La nuova offerta digitale .....	72
3.2.1 Da Raisat alla razionalizzazione dei canali.....	74
3.2.1.1 La razionalizzazione del portafoglio.....	78
3.2.2 Posizionamento, descrizione e performance dei nuovi canali .....	81
3.2.3 Focus: l'uso delle Teche nei canali tematici .....	84
3.3 I canali tematici e l'immagine di Rai .....	86
3.4 La Rai e le nuove tecnologie.....	89
4. Mediaset S.p.A.....	91
4.1 Mediaset e la digitalizzazione: linee strategiche.....	92
4.2 L'offerta FTA.....	94
4.2.1 Descrizione e posizionamento dei canali in chiaro .....	96
4.2.1.1 Le reti generaliste.....	96
4.2.1.2 I canali tematici.....	97
4.3 L'offerta a pagamento: Mediaset Premium.....	99
4.3.1 Mediaset entra nel mercato della pay tv.....	99
4.3.2 Dalla pay-per-view alla programmazione lineare .....	102
4.3.3 I pacchetti di Mediaset Premium .....	103
4.4 La concorrenza con Sky.....	104
4.4.1 Il duopolio della televisione a pagamento.....	105
4.5 Offerta FTA VS Offerta pay. Rischio di cannibalizzazione? .....	109
4.6 Mediaset e le nuove tecnologie.....	110
Conclusioni .....	113
Appendice I.....	116
Appendice II.....	118
Bibliografia .....	125
Sitografia.....	128

## *Indice delle figure*

Fig. 1 Mappa di posizionamento dei *player tv*

Fig. 2 Mezzi di comunicazione come sistema a due versanti

Fig. 3 Principali canali della tv in chiaro

Fig. 4 Le cinque forze competitive nel mercato televisivo italiano

Fig. 5 Catena del valore della TV analogica

Fig. 6 Catena del valore della TV digitale

Fig. 7 Mappa dei servizi di comunicazione

Fig. 8 Utilizzo delle piattaforme televisive

Fig. 9 Gli *switch off* per aree

Fig. 10 Evoluzione dello share medio giornaliero degli editori televisivi principali

Fig. 11 Le *smart card* Tivùsat attivate dal 2009 al 2013

Fig. 12 Evoluzione dell'offerta nazionale DTT gratuita

Fig. 13 Offerta gratuita DTT al marzo 2010

Fig. 14 L'offerta FTA per generi al giugno 2013

Fig. 15 La perdita di ascolti delle reti generaliste

Fig. 16 Il modello multiplatforma della BBC

Fig. 17 Posizionamento Strategico dei principali operatori tv

Fig. 18 Focalizzazione sulla tv in chiaro con un bouquet multicanale

Fig. 19 L'offerta Rai prima e dopo la riorganizzazione della strategia di *branding*

Fig. 20 Mappa dell'offerta televisiva Rai (2010)

Fig. 21 Posizionamento dei canali Rai per sesso ed età media del pubblico

Fig. 22 *Share* giornaliero medio per editore e per canale (2012)

Fig. 23 Canali tv Rai: conoscenza e gradimento

Fig. 24 Importanza del servizio pubblico e notorietà Rai

Fig. 25 *Ident* del Gruppo Mediaset

Fig. 26 Strategia editoriale del Gruppo Mediaset

Fig. 27 L'offerta multiplatforma Mediaset

Fig. 28 Posizionamento delle reti generaliste

Fig. 29 Posizionamento canali tematici Mediaset rispetto ai competitor principali

Fig. 30 Logiche di posizionamento dell'offerta FTA

Fig. 31 Percentuali share sulla popolazione totale Rai e Mediaset

Fig. 32 Offerta e pacchetti di Mediaset Premium (maggio 2014)

Fig. 33 Ripartizione dei ricavi della *pay tv*

Fig. 34 Evoluzione della ripartizione dei ricavi *pay*

Fig. 35 Crescita del numero di famiglie abbonate alla *pay tv* dal 2003 al 2013

## Introduzione

“Lo spettatore, da tempo privato di esperienze estetiche, non guarda più la tv per giudicare la bontà o meno di uno spettacolo ma per giudicare il simulacro di vita che lì vi scorre.”<sup>1</sup>

Il mercato televisivo italiano è stato protagonista, negli ultimi anni, di mutazioni radicali nella sua struttura. La digitalizzazione dei contenuti e la convergenza tecnologica hanno fatto sì che numerose delle barriere che lo caratterizzavano cadessero, dando spazio a nuovi attori e rendendo necessario agli *incumbent* adottare nuove strategie. La digitalizzazione ha, infatti, favorito l'avvicinamento tra i posizionamenti competitivi della televisione in chiaro e a pagamento, così che quest'ultima si è trovata a dover modificare il proprio posizionamento per fronteggiare il duplice attacco proveniente dalla nuova offerta tematica in chiaro e dagli operatori che sfruttano la banda larga, tra cui spiccano gli OTT (*over-the-top content*). Il risultato di questo processo è stato un focus sempre maggiore sui contenuti premium e, in particolar modo, sui diritti sportivi.

Obiettivo di questo lavoro è comprendere come questa situazione, insieme alla crisi macroeconomica che ha ridotto notevolmente le risorse a disposizione del mercato, abbia inciso nelle strategie e nelle logiche di posizionamento dei due principali operatori della televisione in chiaro italiana: Rai e Mediaset. In particolare, si cercherà di capire come la Rai abbia gestito il suo ruolo di servizio pubblico alla luce delle forti mutazioni contestuali, partendo dall'esperienza della televisione di Stato inglese, la BBC, e procedendo analizzando il nuovo portafoglio di canali che si è andato a costituire. Per quanto riguarda Mediaset, si analizzeranno le ragioni che l'hanno portata ad investire nel settore della televisione a pagamento, tenendo presenti la rivalità con Sky e il rischio di cannibalizzazione con l'offerta in chiaro.

Il primo capitolo sarà, quindi, dedicato ad una presentazione della configurazione del mercato televisivo italiano e della sua storia. Si spiegheranno i concetti di mercato rilevante e mercato a due versanti applicati alla televisione in chiaro e a pagamento e, poi, si procederà a un inquadramento di sintesi con l'analisi delle cinque forze competitive di Porter.

---

<sup>1</sup> A.Grasso (a cura di), *Storie e culture della televisione italiana*, Mondadori, Milano, 2013, p.22.

Nel secondo capitolo, invece, si scenderà maggiormente nel dettaglio, analizzando le conseguenze della digitalizzazione e della convergenza. Si partirà da una definizione del fenomeno per poi studiare gli effetti sulla catena del valore del mercato televisivo e sulla dieta mediatica dei consumatori. In un secondo momento, si guarderà da vicino il processo di transizione dall'analogico al digitale (*switch off*) che ha interessato il Paese dal 2008 al 2012, focalizzando l'attenzione sugli effetti di questo passaggio e della conseguente nascita di una nuova offerta in chiaro sulla televisione a pagamento, sulle reti generaliste e sull'audience.

Il terzo capitolo è dedicato alla Rai. Si vedrà, quindi, come detto in precedenza, come l'azienda ha risposto alle sfide poste in essere dalla digitalizzazione. Nella prima parte si prenderà come punto di riferimento il caso BBC per analizzare le strategie da implementare per adattare la missione del servizio pubblico alle sfide dell'era digitale. Nella seconda parte, invece, si entrerà nel dettaglio della strategia adottata da Rai nello sviluppo della nuova offerta tematica e si cercherà di capire come questa abbia contribuito al miglioramento dell'immagine dell'emittente.

Il quarto ed ultimo capitolo, infine, è dedicato al Gruppo Mediaset. Nello studio della strategia di Mediaset si è deciso di seguire un duplice percorso. In un primo momento si analizzerà, infatti, l'offerta in chiaro, focalizzando l'attenzione sullo sviluppo dei nuovi canali tematici e sui risultati che questi hanno garantito al Gruppo. Successivamente, si passerà allo studio di Mediaset Premium, la piattaforma *pay* digitale di Mediaset, cercando di spiegare le motivazioni che hanno portato alla sua nascita ed evoluzione nel corso degli anni, senza dimenticare variabili chiave come la concorrenza con Sky.

Sia per Rai che per Mediaset, inoltre, ci si soffermerà sull'uso della rete e delle nuove tecnologie, con l'obiettivo di comprendere quali potrebbero essere le conformazioni del mercato nei prossimi anni e su quali piani si giocheranno le sfide future, seppur nella consapevolezza di un quadro estremamente mutevole e dai contorni poco definiti.

## 1. Analisi di scenario

### 1.1 Il sistema audiovisivo: alcune definizioni di base

La direttiva 2010/13/UE (*Audio-Visual Media Service Directive*, anche detta AVMSD) dichiara che: “la definizione di servizi di media audiovisivi dovrebbe comprendere i mezzi di comunicazione di massa in quanto mezzi d’informazione, d’intrattenimento e di istruzione destinati al grande pubblico e includere le comunicazioni audiovisive commerciali, ma dovrebbe escludere ogni forma di corrispondenza privata, come i messaggi di posta elettronica inviati ad un numero limitato di destinatari. Tale definizione dovrebbe escludere tutti i servizi la cui finalità principale non è la fornitura di programmi, vale a dire i servizi nei quali il contenuto audiovisivo è meramente incidentale e non ne costituisce la finalità principale”<sup>2</sup>. La direttiva procede, poi, chiarendo qual è il campo semantico definito dal termine <<audiovisivo>>. È puntualizzato, infatti, che quest’ultimo “dovrebbe riferirsi a immagini in movimento, siano esse sonore o meno, (...). Sebbene lo scopo principale di un servizio di media audiovisivo sia la fornitura di programmi, la definizione di tale servizio dovrebbe includere anche i contenuti testuali che accompagnano tali programmi”<sup>3</sup>.

Partendo dalla suddetta direttiva europea, l’economista e analista di mercato Augusto Preta ha fatto emergere quelle che sono le caratteristiche principali dell’industria audiovisiva.<sup>4</sup> La prima è quella di essere ‘medium’ nel senso proprio del termine, ossia un mezzo attraverso il quale vengono forniti contenuti al grande pubblico. Usando le parole del sociologo Fausto Colombo: “i media sono apparati socio-tecnici che svolgono una funzione di mediazione nella comunicazione tra soggetti”.<sup>5</sup> La seconda caratteristica è legata alla nozione di ‘responsabilità editoriale’, concetto di base che definisce il ruolo del fornitore di servizi media e, di conseguenza, dei media stessi. “L’editore è infatti colui che esercita un controllo effettivo sia sulla selezione dei programmi sia sulla loro organizzazione in un palinsesto cronologico – nel caso delle radiodiffusioni televisive – oppure in un catalogo, come avviene nel caso dei servizi media audiovisivi a richiesta.”<sup>6</sup> La direttiva 2010/13/UE puntualizza, infatti, che il fornitore di servizi di media è “la persona fisica o giuridica che assume la responsabilità editoriale della scelta del contenuto audiovisivo del servizio di media

---

<sup>2</sup> Si veda il sito: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:095:0001:0024:it:PDF>.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, Vita e Pensiero, Milano, 2012, p.3.

<sup>5</sup> Fausto Colombo (citato in M.Sorice, *Sociologia dei mass media*, Carocci editore, Roma, 2010, p. 37.)

<sup>6</sup> A.Preta, *Op.cit.*, p.3.

audiovisivo e ne determina le modalità di organizzazione”<sup>7</sup>. Non volendo in questa sede scendere nel dettaglio della disciplina giuridica dei vari soggetti operanti sul mercato, è sufficiente evidenziare quanto nel mercato dei prodotti audiovisivi sia cruciale la dimensione contenutistica degli stessi, ossia il messaggio che vanno a trasmettere agli utenti.

## 1.2 L'industria televisiva

In questo lavoro ci si soffermerà su una forma specifica di servizio media audiovisivo, ovvero sulla radiodiffusione televisiva, definita dalla direttiva AVMSD come “servizio di media audiovisivo fornito da un fornitore di servizi di media per la visione simultanea di programmi sulla base di un palinsesto di programmi”<sup>8</sup>.

Benedetta Prario, autrice dello studio “Le trasformazioni dell’impresa televisiva verso l’era digitale”, afferma che non esiste una definizione univoca dell’industria televisiva, e tantomeno della televisione stessa. A questa, infatti, possono essere attribuite peculiarità differenti a seconda del punto di vista dal quale la si analizza: “è un apparecchio, un elettrodomestico, un fornitore di servizi nella vita di tutti i giorni ed è anche una fonte informativa e di intrattenimento. La televisione è uno strumento che offre o dice qualcosa al telespettatore, il quale valuta l’offerta o il messaggio in modo diverso a seconda della propria capacità ricettiva. È inoltre un oggetto sociale (presente, cioè, nei processi sociali che viviamo) ed è un oggetto storico. Infine, ma non da ultimo, la televisione può essere intesa come impresa”<sup>9</sup>; un’impresa che, perciò, possiede una propria forma organizzativa, metodi ad hoc di reperimento di risorse ed, infine, specifiche strategie e metodologie per rapportarsi alle logiche del mercato.<sup>10</sup> Proprio quest’ultima concezione è quella che maggiormente si avvicina agli obiettivi di questo lavoro, nel quale si cercherà di analizzare, nel modo più puntuale possibile, gli assetti strategici dei principali *broadcaster* italiani.

Ma, prima di concentrarsi sulla dimensione economica e strategica del medium televisivo, vi è un altro aspetto da tenere in considerazione: la sua dimensione culturale. Dichiarò John Ellis: “La tv è molto più dei suoi testi, dei suoi prodotti: la sua natura è definita anche dall’essere un’esperienza di visione che coinvolge milioni di persone. Il medium televisivo è

---

<sup>7</sup> Si veda il sito: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:095:0001:0024:it:PDF>.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> B.Prario, *Le trasformazioni dell’impresa televisiva verso l’era digitale*, Peter Lang, 2005, p.19.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

basato su una tecnologia <<domestica>> costantemente presente nelle vite dei suoi spettatori.”<sup>11</sup> E prosegue: “il vero significato del medium nella cultura popolare è proprio rappresentato dal suo ruolo nella vita quotidiana, dalla sua capacità di fornire intrattenimento e divertimento, informazione e educazione, unendo il reale e l’immaginazione, la noia, l’irritazione e la rabbia.”<sup>12</sup> Ogni qualvolta si studi la televisione, quindi, non si può prescindere dall’intrinseco legame che essa detiene con la società. Tutte le logiche e le strategie che verranno enunciate nei prossimi capitoli, infatti, si intrecciano con la profonda fase di cambiamento che sta attraversando la società italiana. Come ha dichiarato Serge Daney: “La televisione rappresenta l’inconscio a cielo aperto della nostra società”<sup>13</sup>.

Andando più nel dettaglio, si passa ora ad analizzare le diverse tipologie e forme di impresa televisiva. Nell’analisi del mercato televisivo italiano effettuata da Market Line vengono chiaramente delimitati i confini dell’industria oggetto di studio:

*“The broadcasting & cable TV market consists of all terrestrial, cable and satellite broadcasters of digital and analog television programming. The market is valued as the revenues generated by broadcasters through advertising, subscriptions, or public fund (either through TV licenses, general taxation, or donations).”<sup>14</sup>*

Le diverse forme di finanziamento sono alla base dell’individuazione di tre modelli di industria televisiva, ripresi da Benedetta Prario nello studio sopracitato: la televisione pubblica o di servizio pubblico, la televisione commerciale e, infine, la televisione a pagamento (*pay tv*)<sup>15</sup>. L’autrice ritiene, però, siano molteplici le dimensioni che permettono di classificare l’offerta televisiva. Oltre alle forme di reperimento delle risorse finanziarie, infatti, sono da tenere in considerazione le tipologie di palinsesto, l’area territoriale in cui il segnale viene illuminato e il mezzo di trasmissione attraverso il quale il segnale viene diffuso.<sup>16</sup> Avremo quindi televisioni generaliste, semigeneraliste e tematiche; locali, nazionali, multinazionali e globali.

---

<sup>11</sup> J.Ellis, *Per un canone storico dei programmi televisivi*, in A.Grasso (a cura di), *Storie e culture della televisione italiana*, Mondadori, Milano, 2013, p. 213.

<sup>12</sup> *Ivi*, p.215.

<sup>13</sup> S.Daney, *cfr.*

<sup>14</sup> MarketLine, *Broadcasting & Cable TV in Italy*, Settembre 2012, p.7.

<sup>15</sup> B.Prario, *Op. cit.*, p.33.

<sup>16</sup> *Ivi*. p.34.

Di seguito è raffigurata una mappa di posizionamento che distingue le imprese televisive in base alle fonti di ricavo e i loro business model:

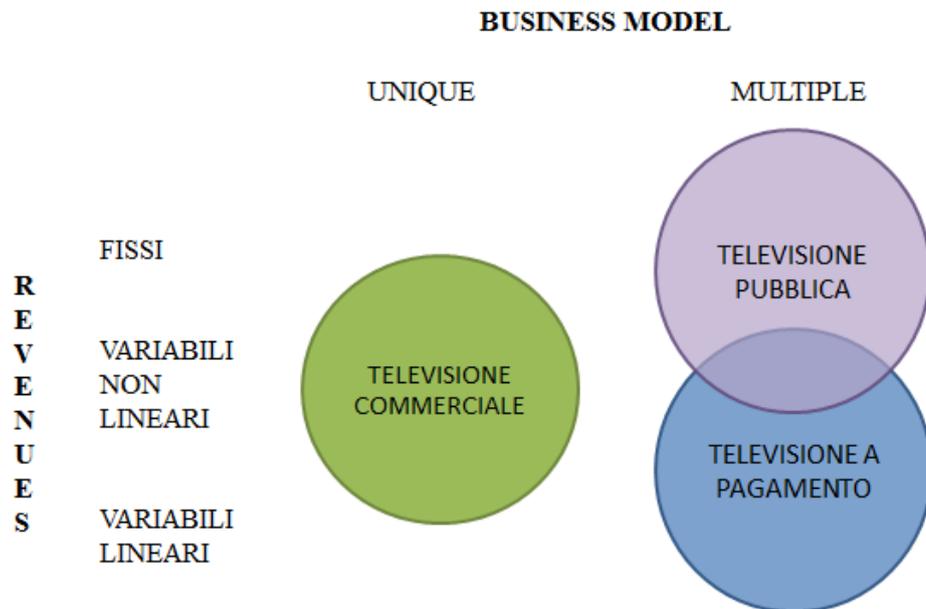


Fig.1 Mappa di posizionamento dei *player tv*<sup>17</sup>

Come si può notare dalla mappa, la televisione commerciale presenta un'unica fonte di ricavo, gli investimenti pubblicitari, qui identificati come variabile non lineare. La televisione pubblica e a pagamento hanno, invece, un posizionamento ibrido, caratterizzato dalla copresenza di due fonti diverse di ricavo: il canone (fonte di ricavo fissa) e gli investimenti pubblicitari per la televisione pubblica, vendita diretta dei diritti di visione (variabile lineare) e investimenti pubblicitari per la televisione a pagamento.<sup>18</sup>

### 1.2.1 I mercati rilevanti. La televisione FTA e la *pay tv*.

Proseguendo nell'analisi delle diverse tipologie di industria televisiva non si può prescindere dal concetto di mercato rilevante, in quanto quest'ultimo costituisce la base dell'intera disciplina emanata dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (d'ora in avanti AGCOM).

La delibera n.508/09/CONS dell'AGCOM dichiara:

<sup>17</sup> Fonte: A.Mattiacci, A.Militi, *Tv Brand, La rivoluzione del marketing televisivo*, Fausto Lupetti Editore, Milano, 2011, p.89.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

“Nell’ambito della pratica del diritto di concorrenza, la definizione del mercato è quel processo il cui fine è di individuare un insieme di prodotti/servizi e i loro fornitori (attuali e potenziali) che siano effettivamente alternativi per la soddisfazione di un determinato bisogno economico, delimitandone al tempo stesso l’ambito geografico di riferimento. In tal senso, il mercato rilevante presenta sia una dimensione merceologica sia una dimensione geografica.”

E prosegue:

“Secondo una giurisprudenza consolidata il mercato del prodotto/servizio rilevante comprende i prodotti o i servizi sostituibili o sufficientemente intercambiabili, in funzione non solo delle loro caratteristiche obiettive, dei loro prezzi e dell’uso cui sono destinati, ma anche in funzione delle condizioni di concorrenza e/o della struttura della domanda e dell’offerta nel mercato in questione. (...) Una volta identificato il mercato del prodotto/servizio rilevante, l’Autorità procede alla definizione della dimensione geografica del mercato, ovvero dell’area in cui i soggetti interessati sono attivi dal lato dell’offerta e della domanda dei prodotti/servizi in questione, in cui le condizioni di concorrenza sono simili o sufficientemente omogenee e che può essere distinta dalle aree adiacenti, in cui le condizioni prevalenti della concorrenza sono sostanzialmente diverse.”<sup>19</sup>

Nell’ottobre del 2010 è stata poi approvata dall’Autorità la delibera 555/10/CONS, la quale ha individuato i mercati rilevanti presenti all’interno del SIC (Sistema Integrato delle Comunicazioni), ovvero la televisione in chiaro, la televisione a pagamento, l’editoria quotidiana e periodica e la radio.<sup>20</sup> La delibera in questione si limita a distinguere i mercati rilevanti nella fase *retail* della filiera produttiva, in quanto obiettivo della stessa era stabilire norme in materia di tutela del pluralismo.<sup>21</sup>

Per quanto riguarda la distinzione tra televisione in chiaro (*free-to-air* da ora in poi FTA) e a pagamento (*pay tv*), l’Autorità si è soffermata sui seguenti elementi distintivi: dal lato della domanda, l’esistenza di target di spettatori ben distinti; dal lato dell’offerta, la presenza predominante (se non esclusiva) di contenuti premium sulla piattaforma *pay*. Come vedremo nel prossimo capitolo, lo sviluppo della piattaforma digitale nell’ambito della tv FTA sta portando ad un progressivo attenuarsi di queste differenze ma, ad oggi, l’AGCOM ritiene che questa convergenza non sia tale da portare all’individuazione di un unico mercato rilevante televisivo.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Delibera AGCOM n. 508/09/CONS

<sup>20</sup> Delibera AGCOM n. 555/10/CONS

<sup>21</sup> A.Preta, *Op.cit.*, p.92.

<sup>22</sup> *Ivi*, p.93.

La differenza principale tra i due modelli televisivi risiede, però, nelle modalità di finanziamento. Questo è evidenziato con chiarezza dall’Autorità all’interno del Libro Bianco sui Contenuti:

“Il settore televisivo è composto da una serie di mercati collegati da relazioni di tipo orizzontale e verticale. In particolare, a valle operano emittenti che vendono direttamente i propri servizi ai consumatori finali (“mercato della televisione a pagamento”) ed emittenti che offrono contenuti televisivi gratuiti (c.d. televisione in chiaro), finanziando tale attività attraverso la vendita di inserzioni pubblicitarie all’interno della propria programmazione (“mercato della raccolta pubblicitaria sul mezzo televisivo”).”<sup>23</sup>

Quindi, mentre nel mercato della televisione a pagamento l’utente paga in prima persona per ricevere un servizio, generalmente tramite sottoscrizione di un abbonamento, nella televisione FTA ciò non avviene, in quanto i costi monetari sono completamente in capo agli inserzionisti pubblicitari. Questo aspetto fa della televisione in chiaro un chiaro esempio di mercato a due versanti (*two-sided market*). Le peculiarità di questa forma di mercato saranno analizzate in modo approfondito nel paragrafo seguente.

L’Autorità prosegue sottolineando un ulteriore livello di differenziazione tra le due emittenti televisive, quello riguardante le condizioni tecniche di consumo<sup>24</sup>. L’accesso ai contenuti, infatti, è regolato da hardware differenti e diverse sono le funzionalità richieste per la fruizione dei contenuti.

Un’ultima distinzione tra questi due modelli di impresa riguarda le peculiarità dell’offerta televisiva stessa. Oltre alla predominanza di contenuti premium nel settore *pay*, evidenziata dall’AGCOM, è da rilevare una tradizionale minor varietà dell’offerta in chiaro, dominata da reti generaliste. Questo aspetto, tuttavia, è stato fortemente alterato dalla digitalizzazione, che ha consentito la nascita di un ampio spettro di canali tematici in chiaro, i quali hanno portato la *pay* a dover focalizzarsi maggiormente sui contenuti premium della propria offerta.

### 1.2.2 La televisione in chiaro: un mercato a due versanti

Dichiara l’AGCOM nelle Relazioni Annuali del 2012 e del 2013:

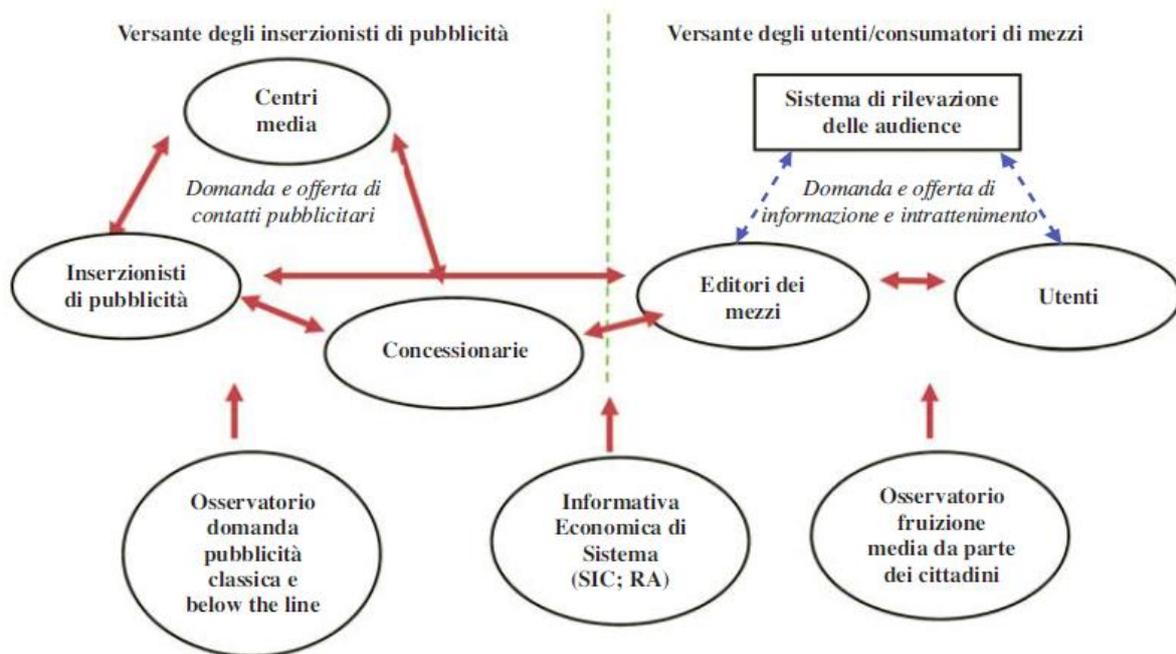
“I mezzi di comunicazione si configurano come mercati distinti, ma collegati, caratterizzati da una struttura a due versanti. Nel primo versante, i consumatori soddisfano attraverso il mezzo le proprie

---

<sup>23</sup> AGCOM, *Libro Bianco sui Contenuti*, gennaio 2011, pp.115-116.

<sup>24</sup> *Ivi*, p.97.

esigenze di informazione, comunicazione e intrattenimento. Nel secondo, gli inserzionisti di pubblicità domandano spazi pubblicitari all'editore del mezzo per promuovere i propri prodotti/servizi presso i consumatori in cambio di un numero di contatti pubblicitari realizzati dal mezzo stesso. Il mezzo di comunicazione gestito da un editore (di quotidiani, periodici), da un'emittente radio-televisiva e/o da un sito internet rappresenta, pertanto, l'elemento di congiunzione che consente di soddisfare la domanda dei due gruppi di consumatori: i fruitori del mezzo, da un lato, gli inserzionisti di pubblicità, dall'altro.<sup>25</sup>



Fonte: Autorità

Fig. 2 Mezzi di comunicazione come sistema a due versanti

Partendo dalla definizione fornita dall'Autorità, Augusto Preta sottolinea tre elementi necessari per caratterizzare un mercato a due versanti:

- a. Presenza di due gruppi indipendenti di utenti che, al contempo, necessitano l'uno dell'altro.
- b. Presenza di una piattaforma mediale in grado di instaurare una forma di contatto tra i due gruppi di utenti e che fornisce loro beni e servizi simultaneamente.

<sup>25</sup> AGCOM, *Relazione annuale sull'attività svolta e sui programmi di lavoro 2012*, p.235.

- c. Esistenza di esternalità indirette tra i due gruppi. Queste sono presenti quando l'utilità che gli utenti di un versante traggono dal consumo di un prodotto o servizio aumenta all'aumentare del numero di utenti dell'altro versante che acquistano un prodotto collegato alla medesima piattaforma.
- d. Non neutralità della struttura dei prezzi. Il modo in cui i prezzi sono distribuiti tra gli utenti ha un'influenza diretta sulla struttura della domanda e dell'offerta.<sup>26</sup>

Questi elementi sono tutti chiaramente presenti nel modello della televisione in chiaro. Innanzitutto, come mostrato nel paragrafo precedente, sono presenti due gruppi di utenti: i telespettatori e gli inserzionisti pubblicitari. Vi è, poi, una piattaforma condivisa, il medium televisivo stesso, nel quale le utilità dirette dei due gruppi di utenti vengono soddisfatte: lo spettatore soddisfa il suo bisogno di informazione e intrattenimento, mentre l'inserzionista ottiene uno spazio all'interno del quale dare visibilità ai propri prodotti/servizi. Per quanto riguarda il terzo punto, la vendita di spazi pubblicitari produce un'utilità indiretta agli spettatori, in quanto consente loro di poter usufruire di una programmazione televisiva di miglior qualità, resa possibile grazie ai ricavi ottenuti dagli inserzionisti. D'altra parte, permettere agli spettatori di usufruire gratuitamente dei palinsesti televisivi fa sì che gli inserzionisti possano godere di un'audience molto elevata, che si traduce in una visibilità maggiore per i loro prodotti e servizi. Infine, la struttura dei prezzi è l'aspetto che maggiormente caratterizza la televisione in chiaro, in quanto la va a differenziare, come si è visto precedentemente, dalla *pay tv*. Il costo monetario, infatti, è tutto in capo all'inserzionista pubblicitario. Allo spettatore è imputato un costo totalmente non monetario, il suo tempo, tradotto poi in un bacino di audience, sulla base del quale si determina il prezzo degli spazi pubblicitari.

C'è da puntualizzare che, nonostante l'AGCOM attribuisca la natura di mercato a due versanti solamente alla televisione in chiaro, definendo quello della *pay tv* un "classico mercato ad un versante"<sup>27</sup>, non si può non evidenziare una forte interazione tra le due forme nell'ambito della raccolta pubblicitaria. Già nell'indagine conoscitiva sulla raccolta pubblicitaria del 2004, infatti, l'Autorità ha riconosciuto che le emittenti sia in chiaro sia a pagamento competono sul versante dei contenuti per acquisire quote di audience.<sup>28</sup> Come

---

<sup>26</sup> A.Preta, *Op.cit.*, pp. 19-20.

<sup>27</sup> *Ivi*, p.88.

<sup>28</sup> AGCOM, *Indagine conoscitiva sul settore della raccolta pubblicitaria*, Allegato A alla delibera n.551/12/CONS.

evidenzia Preta, infatti, l'audience produce un'utilità diretta anche per le emittenti *pay*, in quanto va ad incidere direttamente sull'attrattività della loro offerta, in termini di attrazione e fidelizzazione di abbonati. Questo perché il valore di un abbonamento alla *pay tv* dipende direttamente dalle opzioni disponibili in chiaro. Tanto più l'offerta in chiaro sarà variegata e di qualità tanto più gli utenti *pay* potrebbero essere incentivati a disdire l'abbonamento.<sup>29</sup> In secondo luogo, nonostante non sia la fonte principale di reperimento delle risorse, non è da dimenticare che anche le emittenti a pagamento offrono spazi pubblicitari agli inserzionisti, in concorrenza diretta con le piattaforme FTA.

### 1.3 Il mercato italiano

1.3.1 Cenni storici: il caso Italia, dalla nascita del servizio pubblico al passaggio al digitale  
Sono le ore 11.00 di domenica 3 gennaio 1954. Gli schermi si illuminano sul volto di Flavia Colombo, prima annunciatrice televisiva italiana, che sorridente dichiara: “La Rai-Radiotelevisione italiana inizia oggi il suo regolare servizio di trasmissioni televisive.”<sup>30</sup>

Secondo Cecilia Penati, nell'arco evolutivo della televisione italiana si possono individuare chiaramente tre fasi distinte:

“Una prima fase – la più significativa perché costretta a misurarsi con la novità assoluta rappresentata dalla tv – caratteristica del periodo <<archeologico>> del medium; una seconda fase che coincide con la fine del monopolio e l'ingresso in scena di molti e diversi canali commerciali. E infine il periodo contemporaneo, attraversato dalle dinamiche della digitalizzazione e da un esponenziale aumento dell'offerta.”<sup>31</sup>

Nel corso di questo paragrafo verrà effettuata una breve descrizione di queste fasi, con l'obiettivo di capire come e perché si sia arrivati alla situazione attuale.

---

<sup>29</sup> A.Preta, *Op.cit.*, p.20.

Ciò si sta verificando negli ultimi anni con l'avvento del digitale. Il nuovo ventaglio di canali tematici in chiaro, infatti, rende sempre meno difficoltosa per gli utenti la decisione di rinunciare ad un abbonamento *pay*. La volontà di preservare l'attrattività della propria offerta ha portato le emittenti a pagamento a focalizzarsi sempre più sull'esclusività dei propri contenuti premium e sulla possibilità di offrire tecnologie avanzate. Questo tema verrà approfondito nel secondo capitolo di questo lavoro.

<sup>30</sup> <http://youtu.be/ueuwEC2UtUk>

<sup>31</sup> C.Penati, *Tutto il mondo in casa. Tv e culture di visione*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p.52.

### 1.3.1.1 La prima fase: il periodo archeologico

Nei primi anni dalla sua nascita il sistema delle telecomunicazioni italiano si configura come strettamente monopolista. Già nel 1910, infatti, in periodo prerепubblicano, lo Stato aveva attribuito a se stesso tutti i diritti sullo sfruttamento dei servizi radiotelegrafici, riservandosi, però, la facoltà di rilasciare concessioni e licenze ad operatori privati e pubblici.<sup>32</sup> La scelta di conservare una posizione monopolistica nel settore in questione trova giustificazione nell'articolo 43 della Costituzione, che recita:

“A fini di utilità generale la legge può riservare originariamente o trasferire, mediante espropriazione e salvo indennizzo, allo Stato, ad enti pubblici o a comunità di lavoratori o di utenti determinate imprese o categorie di imprese, che si riferiscano a servizi pubblici essenziali o a fonti di energia o a situazioni di monopolio ed abbiano carattere di preminente interesse generale.”<sup>33</sup>

Nel caso delle telecomunicazioni, le ragioni che hanno determinato la nascita del servizio pubblico radiofonico e, successivamente, televisivo appartengono a tre diverse categorie: ragioni tecniche, ragioni economiche ed, infine, ragioni politiche.<sup>34</sup> Per quanto riguarda le prime, queste risiedevano nella scarsa disponibilità dell'etere e delle relative frequenze. Lo Stato, alla luce di questa scarsità, riteneva necessario occuparsi in prima persona della gestione e del controllo dello spettro di onde. Le ragioni economiche, invece, derivavano dalla “rilevanza” del mercato radiotelevisivo. Lo Stato si impegnava, quindi, ad evitare che il settore fosse eccessivamente esposto a rischi oligopolistici e a soprusi da parte dei privati. Ultima ma non importante la ragione politica. Vista al forte pervasività del mezzo, lo Stato non era disposto a rinunciare ad una fonte potentissima di costruzione del consenso.<sup>35</sup>

Nel 1924, quindi, il servizio radiofonico viene affidato con licenza esclusiva all'URI (Unione Radiofonica Italiana), trasformata nel 1927 in EIAR (Ente Italiano Audizioni Radiofoniche). Successivamente, nel 1936, in seguito all'emanazione del Codice Postale (rd. n. 645/1936), si arriva ad un ulteriore rafforzamento del monopolio statale, esteso a tutti i servizi di telecomunicazione. Nel 1944, con il d.lt. n. 457/1944, l'EIAR assume la denominazione sociale di RAI (Radio audizioni Italia), che otto anni dopo, il 10 aprile 1952, si tramuta in

---

<sup>32</sup> G.Gardini, *Le regole dell'informazione. Principi giuridici, strumenti, casi*, Bruno Mondadori, Milano, 2009, p.133.

<sup>33</sup> Art. 43 Cost.

<sup>34</sup> G.Gardini, *Op.cit.*, p.132.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

“Rai-Radiotelevisione italiana”. Dopo due anni di sperimentazioni, il 3 gennaio 1954, si avvia ufficialmente il servizio pubblico televisivo nazionale.<sup>36</sup>

Nei primi anni della sua esistenza, il compito del servizio pubblico televisivo è principalmente quello di educare i cittadini; in quegli anni, infatti, ben il 40% degli italiani non possedeva un titolo di studio<sup>37</sup>. Riprendendo lo slogan dell'inglese BBC <<*Information, Education, Entertainment*>>, la Rai predispone un “palinsesto pedagogizzante”, caratterizzato da un'impronta fortemente educativa, cattolica e umanistica.<sup>38</sup> Il ruolo che i dirigenti riconoscevano all'epoca alla Rai è espresso chiaramente dalle parole di Sergio Pugliese, drammaturgo e capo dei programmi dal 1954 al 1965:

“Non possiamo pretendere nulla dal pubblico. Se ci rivolgiamo al pubblico è il pubblico che detta legge. Noi non compiliamo programmi per una cerchia selezionata di telespettatori, ma per tutti indistintamente. Se tutti talvolta non capiscono, significa che abbiamo sbagliato.”<sup>39</sup>

Gli anni sessanta segnano la prima evoluzione del sistema televisivo italiano. Nel 1961, infatti, la programmazione della Rai si estende ad un secondo canale. Questo apre un nuovo ventaglio di possibilità dal punto di vista della programmazione, che può finalmente alternare elementi generalisti e popolari con proposte culturali e di approfondimento.<sup>40</sup> Va sparendo, inoltre, l'idea del programma televisivo come evento capace di riunificare il nucleo familiare a vantaggio di una connotazione molto più privatistica.<sup>41</sup>

A questi cambiamenti di inizio decennio segue una fase di relativa stasi, nella quale il sistema mantiene le sue caratteristiche pressoché inalterate.<sup>42</sup> Rinnovamenti successivi prenderanno piede tra la fine degli anni settanta e l'inizio degli anni ottanta, periodo che apre la seconda fase della storia della televisione italiana.

### 1.3.1.2 La seconda fase: la rottura del monopolio e la nascita di Mediaset

Il 10 febbraio 1977 la Rai inizia a trasmettere a colori. L'avvento del colore ha una portata dirompente sul sistema, cambiando radicalmente il modo in cui l'esperienza televisiva viene

---

<sup>36</sup> *Ivi*, pp.133-134.

<sup>37</sup> Giancarlo Leone, *cfr.*

<sup>38</sup> G.Gardini, *Op.cit.*, p.134. Per i dettagli sul modello di servizio pubblico della BBC e l'influenza che questo ha avuto sulla televisione italiana si veda il terzo capitolo di questo lavoro.

<sup>39</sup> Dal <<Corriere d'informazione>>, 11-12 giugno 1959.

<sup>40</sup> L.Barra, *Costruire la televisione. Appunti per una storia produttiva e distributiva*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p.79.

<sup>41</sup> C.Penati, *cit.*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, pp. 63-64.

<sup>42</sup> *Ivi*, p.66.

vissuta.<sup>43</sup> Le novità principali riguardano il mondo dell'advertising. Non è un caso, infatti, che proprio nello stesso anno si interrompono le trasmissioni di un programma che ha fatto la storia della pubblicità televisiva: il *Carosello*, che manda in onda il primo gennaio 1977 il suo ultimo spot, condotto da una sorridente Raffaella Carrà<sup>44</sup>. Gli spot pubblicitari vengono liberati all'interno del palinsesto, interrompendo periodicamente le trasmissioni. Usando le parole di Cecilia Penati:

“Anche sugli schermi italiani prende finalmente vita quell'affastellarsi continuo di materiali audiovisivi di diversa provenienza e finalità (il programma televisivo, il promo, il trailer, lo spot pubblicitario...). (...) I modelli di consumo cambiano in profondità anche il concetto di *cos'è* un testo televisivo: non più un singolo programma, ma – in termini molto più complessi – l'intero flusso della messa in onda, differenziato e personalizzato per ciascuno spettatore.”<sup>45</sup>

L'avvento del colore, non a caso, coincide con la nascita delle prime televisioni commerciali. Nel 1971 iniziano le trasmissioni di Tele Biella, prima emittente via cavo italiana.<sup>46</sup> Poco dopo, nel 1974, si apre un percorso giuridico che, nel giro di pochi anni, porterà la Corte Costituzionale a sancire la fine del monopolio pubblico nel settore televisivo.<sup>47</sup> Già nel 1974, con le sentenze n. 225 e 226, la Consulta dichiara l'incostituzionalità della riserva statale per la ritrasmissione di programmi esteri sul territorio italiano e l'illegittimità della riserva statale dei servizi televisivi via cavo su scala locale, in quanto contrastanti con gli articoli 41 e 43 della Costituzione.<sup>48</sup> In seguito alle suddette decisioni della Corte, il Parlamento promulga una legge per la riforma della Rai, ovvero la legge n. 103/1975 recante <<Nuove norme in materia di diffusione radiofonica e televisiva>>. Il Parlamento ribadisce in quella sede la qualifica dell'attività radio diffusiva di livello nazionale come <<servizio pubblico essenziale e a carattere di preminente interesse generale>><sup>49</sup>, ma raccoglie le disposizioni della Corte, sottraendo all'esclusiva statale l'attività di ripetizione dei programmi esteri e legittimando un regime di autorizzazione per la trasmissione via cavo in ambito locale.<sup>50</sup> Ma, nel frattempo, approfittando del vuoto legislativo, molte imprese radiotelevisive private erano nate ed avevano cominciato ad occupare frequenze, sottraendosi al regime di autorizzazione. Prendendo atto della situazione, quindi, la Corte Costituzionale pronuncia una sentenza che

---

<sup>43</sup> *Ivi*, p.67.

<sup>44</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=knXxJVC\\_wa4](https://www.youtube.com/watch?v=knXxJVC_wa4)

<sup>45</sup> *Ivi*, p.68.

<sup>46</sup> G.Gardini, *Op.cit.*, p.136.

<sup>47</sup> *Ibidem*.

<sup>48</sup> *Ibidem*.

<sup>49</sup> Legge 14 aprile 1975, n.103 – Nuove norme in materia di diffusione radiofonica e televisiva.

<sup>50</sup> G.Gardini, *Op.cit.*, pp. 137-138.

rimarrà nella storia della radiotelevisione italiana: la sentenza n. 202/1976, con la quale viene dichiarato incostituzionale il monopolio su tutti i servizi di diffusione radiofonica e televisiva su scala locale.<sup>51</sup> L'effetto è immediato:

“Le emittenti locali si moltiplicano in tutto il paese, e, attraverso il meccanismo ormai consolidato della “interconnessione funzionale” (altrimenti nota come *syndacation*, consistente nella registrazione di uno stesso programma su videocassette che vengono recapitate a varie antenne locali sparse sul territorio nazionale e mandate in onda allo stesso orario, simulando l'interconnessione strutturale che resta appannaggio della Rai) dopo qualche anno sono in grado di trasmettere lo stesso programma contemporaneamente su aree geografiche molto vaste, (...), in aggiramento del divieto legislativo.”<sup>52</sup>

In questo “caos dell'etere”, usando l'espressione maggiormente usata per descrivere il contesto di quegli anni, un gruppo editoriale spicca sugli altri, il gruppo Fininvest di Silvio Berlusconi.<sup>53</sup> È il 1980 quando Berlusconi dà vita al network Canale 5, la prima rete privata a trasmettere la medesima programmazione con lo stesso logo in tutta Italia. Due anni più tardi l'editore Rusconi cede Italia 1 a Fininvest e nel 1984 Berlusconi acquista Rete 4, suddividendone le quote con il gruppo Mondadori. Fininvest si ritrova così a controllare l'80% delle emittenti private e degli indotti pubblicitari.<sup>54</sup> Nasce il duopolio che caratterizzerà i decenni successivi della televisione italiana.

La concorrenza tra Rai e Fininvest provoca degli effetti dirompenti nel mercato pubblicitario. Scrive Giuseppe Richeri:

“Negli anni Ottanta intorno alla pubblicità si compie un duplice movimento: da un lato la vendita della pubblicità televisiva si struttura per la prima volta come un mercato e definisce formati di prodotto, norme commerciali, convenzioni negoziali. Dall'altro lato i principali operatori privati inventano sempre nuove modalità di produzione dell'audience e della sua offerta agli inserzionisti, aumentando il grado di elaborazione della <<merce>> e il suo valore aggiunto.”<sup>55</sup>

Questa nuova forma di competizione per la conquista degli spettatori e degli inserzionisti pubblicitari fa sì che assuma un'importanza cruciale la misurazione dell'audience di ogni programma e di ogni fascia oraria. Nel 1984 nasce, perciò, l'Auditel, società a cui partecipano i principali gruppi editoriali, televisivi e rappresentanti di inserzionisti e agenzie

---

<sup>51</sup> *Ivi*, p.138.

<sup>52</sup> *Ivi*, p.139.

<sup>53</sup> *Ivi*, p.140.

<sup>54</sup> *Ibidem*.

<sup>55</sup> G.Richeri, *L'economia della televisione italiana 1980-2010*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p. 389.

pubbлицitarie, con il compito di misurare, attraverso metodologie prestabilite, la qualità e la quantità dell'ascolto televisivo in Italia.<sup>56</sup>

Nel corso dello stesso anno, i pretori di Torino, Roma e Pescara dispongono il sequestro degli impianti di Canale 5 e Rete 4 in alcune regioni italiane, oscurando le emittenti e costringendo per la prima volta il Parlamento ad esprimersi sulla questione del nuovo duopolio televisivo. Sorvolando sulle logiche partitiche che hanno condotto la battaglia politica sulla televisione privata, è sufficiente in questa sede sapere che si è arrivati a promulgare la prima vera legge di disciplina del settore solo nel 1990, con la legge n. 223/1990, conosciuta come Legge Mammì. Questa, recante la <<Disciplina del sistema radiotelevisivo pubblico e privato>>, non fa altro che registrare e consolidare la situazione che si era andata a creare nel corso degli anni ottanta.<sup>57</sup> Riconosce, infatti, la possibilità di trasmettere a livello nazionale anche alle reti private e stabilisce un limite di concentrazione proprietaria pari a tre canali per impresa. In tema di assegnazione di frequenze, inoltre, viene data la precedenza alle imprese già operanti sul mercato, andando, di fatto, semplicemente a fotografare la situazione vigente senza stabilirvi alcun rimedio.<sup>58</sup> Per quanto riguarda gli unici aspetti innovativi che la Legge Mammì ha introdotto sul mercato, il più rilevante è certamente l'introduzione della figura del Garante per la radiodiffusione e l'editoria, sulle basi del preesistente Garante per l'editoria. Da ricordare, poi, le nuove discipline in merito ai limiti di affollamento pubblicitario e l'introduzione del regime concessorio. Nel complesso, però, la legge non offre sufficienti garanzie di pluralismo, provocando, al contrario, un ulteriore rafforzamento delle posizioni dominanti. Dichiarandone l'illegittimità costituzionale, la Corte ha infatti asserito: “nel fissare una misura massima di concessioni assentibili allo stesso soggetto pari al 25% delle concessioni nazionali e comunque a non più di tre, prevede un limite alla concentrazione in materia di radiodiffusione televisiva inidoneo e inadeguato.”<sup>59</sup> Si dovrà attendere, però, fino al 1997 per avere una nuova legge riguardante la normativa di sistema, la legge n. 249/1997, o legge Maccanico, recante l'<<Istituzione dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e norme sui sistemi delle telecomunicazioni e radiotelevisivo>>. Da come si evince dalla nomenclatura, con la legge Maccanico viene a istituirsi l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGCOM), che sostituisce la vecchia figura del Garante. Si abbandona, inoltre, il regime concessorio, in favore del ritorno a quello di autorizzazione. Vengono

---

<sup>56</sup> *Ivi*, p.390.

<sup>57</sup> G.Gardini, *Op.cit.*, pp. 141-142.

<sup>58</sup> *Ivi*, p.143.

<sup>59</sup> Sent. n. 420/1994.

stabilite, poi, nuove forme più stringenti in materia di tutela del pluralismo, riducendo il numero massimo di reti controllabili da una medesima azienda da tre a due canali.<sup>60</sup>

Il processo legislativo è lungo e non tiene il passo con l'evoluzione del mercato, provocando l'emanazione di leggi che nascono già obsolete. Nel 1993, infatti, nuovi fattori provocano un'ulteriore evoluzione dello scenario televisivo. Fininvest si quota in borsa, accogliendo nuovi soci, e prende il nome di Mediaset. Mediaset, inoltre, ottiene finalmente l'autorizzazione a trasmettere in diretta, potendo così iniziare a mandare in onda telegiornali ed eventi sportivi, introducendo, in questo modo, nuove logiche concorrenziali, diverse da quelle tipiche del primo decennio della sua storia.<sup>61</sup> Oltre ciò, nuovi attori entrano nel mercato: la televisione a pagamento arriva finalmente in Italia.<sup>62</sup>

La *pay tv* nasce in Italia nel 1990, con Tele+, rete che trasmette inizialmente su frequenze analogiche, controllata per il 45% dal Gruppo Kirch, per il 35% da Cecchi Gori, per il 10% da Fininvest e il restante 10% da soci minori.<sup>63</sup> L'effetto di questo nuovo ingresso sul mercato è descritto da Cecilia Penati, la quale afferma:

“Sugli schermi di pochi fortunati spettatori scorrono le immagini di *Blade Runner*, e un cambiamento epocale sovviene a dividere il pubblico televisivo a metà, chi rimane ancorato all'offerta della televisione generalista e chi può fruire di prodotti esclusivi articolati intorno a generi di riferimento (il cinema *blockbuster* e d'autore, la serialità americana programmata in anteprima e con regolarità, i documentari e l'offerta sportiva).”<sup>64</sup>

Come si evince dal testo, con la *pay tv* viene presentato allo spettatore un nuovo ventaglio di possibilità, caratterizzato dai nuovi canali tematici, che circa quindici anni più tardi invaderanno anche la televisione in chiaro, stravolgendo le logiche e gli equilibri concorrenziali del mercato. Ma, di questo si parlerà nel prossimo capitolo.

Il 1996 segna una svolta per Tele+, che inizia a trasmettere sul satellitare e viene acquisita dal gruppo francese Canal+, controllato da Vivendi. La vecchia struttura di *governance*, infatti, non era stata in grado di raggiungere un equilibrio di mercato e, per questo, ne aveva disposto la vendita. L'anno successivo porta alla rottura del monopolio nel segmento *pay*. Nell'ambito del “progetto Socrate”, infatti, Telecom Italia avvia la distribuzione via cavo, e

---

<sup>60</sup> G.Gardini, *Op.cit.*, p.146.

<sup>61</sup> G.Richeri, *Op.cit.*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p.390.

<sup>62</sup> *Ivi*, pp. 390-391.

<sup>63</sup> Luca Balestrieri, *cfr.*

<sup>64</sup> C.Penati, *Op.cit.*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p.70.

nel 1998 su satellite, di Stream Tv. Ma, a causa di una serie di problematiche interne, come la mancanza di un chiaro progetto strategico, di un piano per il contenimento dei costi e di figure sufficientemente competenti, Stream si rivela un progetto fallimentare e presto Telecom ne predispone la vendita. Nel 1999 una quota è acquisita da News Corp, che l'anno successivo arriva a controllare il 50% delle quote, lasciando il restante a Telecom.<sup>65</sup>

Nel 2002 il gruppo Vivendi, che controlla Tele+, entra in crisi e si trova costretto a vendere alcuni dei suoi *asset*, tra cui Tele+. Entra, quindi, in gioco News Corp, che acquisisce la parte restante delle quote di Stream Tv e l'intera Tele+ e ne predispone la fusione, in quella che sarà l'odierna Sky Italia.<sup>66</sup> Nel 2003 il processo di fusione è accettato dalla Commissione Europea, che, però, stabilisce una serie di *remedies*, vincoli, volti a far sì che si creino delle condizioni concorrenziali nel mercato *pay* italiano.<sup>67</sup> Tra questi vincoli uno assume un'importanza cruciale. Come si legge nel comunicato stampa del 2 aprile 2003: "Newscorp si è impegnata a cedere le attività di radiodiffusione terrestre digitale ed analogica di Telepiù e a non intraprendere ulteriori attività DTT né come rete né come operatore al dettaglio."<sup>68</sup>

Scrive Giuseppe Richeri riguardo il decollo di Sky Italia:

"Gli abbonati iniziano a crescere in modo più rapido e passano da 2,6 milioni a quasi 5 milioni nel 2010. Il mercato televisivo italiano assume così un nuovo profilo che si può cogliere nella composizione delle risorse e nella loro ripartizione tra i principali gruppi televisivi. I ricavi totali nel 2010 sono 9 miliardi di euro e derivano per il 47% dalla pubblicità, per il 33% dagli abbonamenti alla tv a pagamento e per il 20% dal canone. Il 90% delle risorse è concentrato in tre gruppi: Mediaset raccoglie il 32%, Sky Italia il 30% e Rai il 28,5%. (Fonte: arrotondamenti su dati Agcom 2012, Agcom Relazione Annuale 2012)."<sup>69</sup>

Il monopolio di Sky nel settore *pay* viene interrotto due anni dopo con la nascita di Mediaset Premium, piattaforma del gruppo Mediaset, la quale inizialmente propone semplicemente un pacchetto di contenuti *pay per view*, per poi avviare, nel 2008, la programmazione lineare di un pacchetto di canali.<sup>70</sup>

---

<sup>65</sup> Luca Balestrieri, *cfr.*

<sup>66</sup> *Ibidem.*

<sup>67</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-03-478\\_it.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-03-478_it.htm?locale=en)

<sup>68</sup> *Ibidem.* I vincoli sono scaduti nel gennaio del 2013, e Sky è ora libera di acquisire frequenze in chiaro ed entrare nel DTT [N.d.A.].

<sup>69</sup> G.Richeri, *Op.cit.*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, pp.391-392.

<sup>70</sup> Luca Balestrieri, *cfr.* Per i dettagli sulla nascita di Mediaset Premium e il suo posizionamento all'interno del gruppo Mediaset si guardi al quarto capitolo di questo lavoro.

### 1.3.1.3 La terza fase: la Legge Gasparri e il passaggio al digitale terrestre

Il 29 novembre 2002 la Corte Costituzionale sancisce l'illegittimità costituzionale della legge n.249/1997 nella misura in cui non prevede la fissazione di "un termine finale certo, e non prorogabile, che comunque non oltrepassi il 31 dicembre 2003, entro il quale i programmi, irradiati dalle emittenti eccedenti i limiti di cui al comma 6 dello stesso art. 3, devono essere trasmessi esclusivamente via satellite o via cavo"<sup>71</sup>.

Nel frattempo, con la legge n. 66/2001 il legislatore sancisce la necessità di passare dal sistema di trasmissione analogico a quello digitale entro la fine del 2006, fissando il termine del 31 dicembre 2002 per l'approvazione del Piano nazionale di assegnazione delle frequenze (PNAF) in tecnica digitale da parte dell'Agcom.<sup>72</sup> Le tempistiche, però, non vengono rispettate e, dopo una serie di attriti politici e burocratici, si arriverà a promulgare la nuova legge di riordino del sistema televisivo il 29 aprile 2004, con la legge n. 112/2004, conosciuta come Legge Gasparri, recepita poi nel Testo Unico della radiotelevisione.

Il Testo Unico della radiotelevisione si articola in dieci titoli, che affrontano gli aspetti salienti della disciplina televisiva.<sup>73</sup> Si apre, infatti, enunciando una serie di principi generali di regolazione del settore audiovisivo, soprattutto concernenti la tutela degli utenti e della produzione audiovisiva europea. Successivamente, passa a definire i vari soggetti operanti nel mercato e le attività che questi svolgono. Vi è poi un titolo riservato all'uso efficiente dello spettro elettromagnetico e alla pianificazione delle frequenze e uno dedicato al servizio pubblico generale radiotelevisivo, nel quale è specificata la disciplina della concessionaria.<sup>74</sup> Inoltre, nella parte conclusiva la Legge Gasparri prevede il passaggio definitivo alla nuova tecnologia digitale terrestre (DTT – Digital Terrestrial Television) entro il 31 dicembre 2006.<sup>75</sup>

A causa di una serie di problematiche, riguardanti la scarsa diffusione dei decoder e le difficoltà incontrate dalle emittenti stesse, la scadenza di quest'ultimo punto è stata più volte rimandata, fino ad arrivare a stabilire il termine del 2012. Il processo di *switch off* si è

---

<sup>71</sup> Corte Costituzionale, sent. n. 466/2002, <http://www.giurcost.org/decisioni/2002/0466s-02.html>

<sup>72</sup> G.Gardini, *Op.cit.*, p.149.

<sup>73</sup> *Ivi*, p.152.

<sup>74</sup> Decreto legislativo 31 luglio 2005, n. 177, Testo Unico della radiotelevisione.

<sup>75</sup> G.Gardini, *Op.cit.*, p.157.

ufficialmente ultimato il 4 luglio 2012, con lo spegnimento del segnale analogico in numerosi comuni della provincia di Palermo.<sup>76</sup>

Il passaggio alla televisione digitale ha segnato una svolta nel modo di vivere e pensare l'industria televisiva. Come dichiara l'Agcom all'interno del Libro Bianco sui Contenuti:

“(…) il processo di cambiamento tecnologico dall'analogico al digitale ha determinato le condizioni per una trasformazione del sistema, attraverso la moltiplicazione dell'offerta e la differenziazione dei prodotti, anche in chiave distributiva. In tale ambito, a un'offerta generalista tipica del *broadcasting* si stanno affiancando, in maniera complementare, nuove e più avanzate modalità di offerta e di consumo dei contenuti (canali tematici, canali semigeneralisti), che contribuiscono a trasformare la comunicazione audiovisiva concepita come un'offerta generalista e lineare, in un'offerta non lineare, personalizzata, con una conseguente diversificazione dei modelli di business.”<sup>77</sup>

Ma non è solo il passaggio alla tecnologia digitale di trasmissione a modificare le abitudini di consumo degli spettatori. Il processo in atto negli ultimi anni è di portata nettamente più ampia e, innescato da innovazioni tecnologiche, è arrivato a stravolgere la dieta mediatica tradizionale.<sup>78</sup>

“Il digitale ha fissato i presupposti di una convergenza multimediale che, favorita dall'innovazione tecnologica sta determinando profondi cambiamenti nel mondo dei contenuti. Questa trasformazione è così radicale da coinvolgere non solo specifici elementi (fattori di produzione, relazioni economiche, modalità di consumo), ma l'intero sistema della comunicazione: strategie e modelli di business, assetti proprietari, scelte e modalità di consumo attuate dai fruitori, creazione e circolazione dei contenuti (quali contenuti per quali *device*). I settori indicati sono oggi attraversati da dinamiche innovative tanto profonde da prefigurare, al termine di una lunga e non lineare fase di transizione, un più generale e radicale cambiamento di paradigma anche a livello culturale. Il fenomeno, che rappresenta il fattore dinamico e propulsivo di quel processo di innovazione tecnologica che prende il nome di convergenza, costituisce il più grande elemento di discontinuità rispetto al passato. La convergenza tecnologica ha annullato il precedente assetto del sistema dei media – strutturato per comparti distinti, sottoposti a discipline giuridiche diverse e organizzati in mercati autonomi, e basato sulla corrispondenza tra mezzi e contenuti/servizi, cioè sulla coincidenza tra il mezzo di trasmissione e il

---

<sup>76</sup> <http://www.tvdigitaldivide.it/2012/07/04/switch-off-sicilia-palermo-passa-al-digitale-terrestre-4-luglio/>

Per i dettagli delle fasi del passaggio al digitale terrestre si veda il Capitolo 2.

<sup>77</sup> Agcom, *Libro Bianco sui Contenuti*, 2011, pp.18-19.

<sup>78</sup> Agcom, *Relazione annuale 2013 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro*, p.19.

contenuto/servizio veicolato – e lo ha sostituito con ambienti digitali in grado di accogliere qualunque tipo di contenuto accessibile su una molteplicità di *device*.<sup>79</sup>

Cercare di comprendere la portata di queste trasformazioni e il loro impatto sul mercato televisivo è l'obiettivo di questo lavoro. Nei capitoli seguenti si descriverà nel dettaglio il processo di convergenza e digitalizzazione, per poi analizzarne le ricadute sui piani strategici dei principali *broadcaster* italiani, sia a livello di posizionamento sia di logiche di *branding*.

### 1.3.2 Gli attori principali

Canale	Ex Analogico	Nativo digitale (DTT, satellite, IPTV)	Editore
Rai 1	X		RAI
Rai 2	X		RAI
Rai 3	X		RAI
Rai 4		X	RAI
Rai 5		X	RAI
Rai Sport 1		X	RAI
Rai Sport 2		X	RAI
Rai News 24		X	RAI
Rai Scuola		X	RAI
Rai Storia		X	RAI
Rai Gulp (anche+1)		X	RAI
Rai Movie		X	RAI
Rai Premium		X	RAI
Rai Yoyo		X	RAI
Canale 5 (anche +1 e HD)	X		Mediaset
Italia 1 (anche +1 e HD)	X		Mediaset
Rete 4 (anche +1)	X		Mediaset
Boing (anche +1)		X	Mediaset
Iris		X	Mediaset
La5		X	Mediaset
Mediaset Extra		X	Mediaset
Italia 2 Mediaset		X	Mediaset
TgCom24		X	Mediaset
La7		X	Telecom Italia Media
La7D		X	Telecom Italia Media
MTV	X		Telecom Italia Media
MTV Music		X	Telecom Italia Media
Deejay TV	X		Gruppo Editoriale L'Espresso
Repubblica TV		X	Gruppo Editoriale L'Espresso
Cielo		X	Sky Italia
Real Time (anche +1)		X	Discovery
DMAX		X	Discovery
K2		X	Switchover/Discovery
Frisbee		X	Switchover/Discovery
Giallo		X	Switchover/Discovery
Focus		X	Switchover/Discovery
Coming Soon		X	Anica
Class News		X	Class
SportItalia		X	Interactive
SportItalia2		X	Interactive
SportItalia24		X	Interactive

Fonte: Autorità

Fig.3 Principali canali della tv in chiaro (Fonte: Agcom)

Dalla tabella, pubblicata dall'Autorità all'interno della sua Relazione Annuale del 2013, emergono non solo i canali in chiaro maggiormente diffusi su scala nazionale, ma anche i gruppi editoriali che li distribuiscono. Partendo da questa classificazione, quindi, si può riconoscere come attori principali del sistema televisivo italiano i seguenti gruppi: Rai,

<sup>79</sup> Agcom, *Libro Bianco...*, p.1.

Mediaset, Sky, Discovery, Cairo Communication (La7) e Viacom (Mtv)<sup>80</sup>. Nei prossimi paragrafi si tenterà di presentarli brevemente.

### 1.3.2.1 Rai-Radiotelevisione italiana

“La Rai – Radiotelevisione Italiana è la società concessionaria in esclusiva del Servizio Pubblico radio televisivo; realizza canali televisivi, radiofonici, satellitari, su piattaforma digitale terrestre.”<sup>81</sup>

Così si apre il sito Rai.it nella sezione dedicata alla struttura dell'azienda. Ma, queste poche righe non sono sufficienti a definire un'impresa che ha costituito una parte integrante della storia della società italiana nella sua interezza. La Rai è lo specchio dell'evoluzione della cultura, della politica e dell'economia italiana. Dai primi anni, in cui il scopo era prettamente educativo ad oggi, in cui si ritrova a dover gestire uno scenario *multiscreen* e esponenzialmente interattivo, ha accompagnato gli spettatori nel corso delle loro giornate, cercando di “Informare, Educare, Intrattenere”. Usando le parole della nota conduttrice televisiva Milly Carlucci: “La Rai è il patrimonio di tutti gli italiani”<sup>82</sup>.

Non volendo in questa sede procedere ad una trattazione eccessivamente approfondita e ridondante di tutti i molteplici aspetti che descrivono e strutturano la concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo, si rimanda direttamente al capitolo dedicato.

### 1.3.2.2 Mediaset

La storia del Gruppo Mediaset inizia nel 1978, anno in cui viene fondata una tv locale chiamata Telemilano, che due anni dopo verrà trasformata in Canale 5<sup>83</sup>. Da allora, molte cose sono cambiate. Il gruppo si è allargato inizialmente a Italia1 e Rete 4 ma, nel corso degli anni, è arrivato a includere un ampio universo di attività anche distanti tra loro: due concessionarie di pubblicità (Publitalia '80, Digitalia '08), una piattaforma di *pay tv* (Mediaset Premium), un'impresa di distribuzione cinematografica (Medusa Film Spa), Taodue S.r.l, azienda controllata da Mediaset leader in Italia per la produzione di fiction, una serie di canali generalisti e tematici distribuiti in Italia e in Spagna, una serie di piattaforme

---

<sup>80</sup> Telecom Italia ha venduto La7 a Cairo nel marzo del 2013 e Mtv a Viacom nel luglio dello stesso anno con l'obiettivo di ridurre il proprio indebitamento. (Fonte: repubblica.it)

<sup>81</sup> <http://www.rai.it/dl/rai/text/ContentItem-9e40fc26-6bca-4fc7-a682-50d48a0f19e0.html>

<sup>82</sup> Milly Carlucci, intervento in “Dove eravamo rimasti? I 60 anni della televisione italiana raccontati alla Luiss Guido Carli”, Università Luiss Guido Carli, Roma, 31 marzo 2014.

<sup>83</sup> Osservatorio New Tv, *Le Tv Digitali, fra crescita, sperimentazione e cambiamento*, Rapporto 2008, p.125.

web che si occupano di video *on demand*, informazione e sport e, infine, EI Tower, azienda che si occupa della gestione di infrastrutture per Radio, TV e Telecomunicazioni.<sup>84</sup>

Per un'analisi dettagliata di Mediaset, delle sue strategie e del suo posizionamento sul mercato, si faccia riferimento al quarto capitolo di questo lavoro.

### 1.3.2.3 Sky

Come si è detto analizzando la storia del mercato televisivo italiano, Sky nasce nel 2003 dalla fusione effettuata da News Corp tra le preesistenti Stream Tv e Tele+. Si legge sul sito dell'azienda:

“Sky Italia, nata il 31 luglio 2003, propone un modello di intrattenimento unico nel panorama televisivo italiano, che ha rivoluzionato la fruizione televisiva, combinando la migliore offerta di programmi ed eventi, nazionali e internazionali, con le tecnologie più innovative. Sono 4,76 milioni le famiglie italiane che hanno scelto di abbonarsi a Sky e la sua platea televisiva supera i 15 milioni di telespettatori. In questi anni, accanto alla progressiva crescita del numero di famiglie abbonate, è cresciuta in modo significativo anche la qualità e la ricchezza della programmazione ed è stata costantemente ampliata la gamma dei servizi offerti. Questo per rendere sempre più emozionante l'esperienza di visione, offrendo all'abbonato la massima libertà di scelta. Sky offre oggi oltre 170 canali tematici e *pay per view* - di cui 62 in Alta Definizione e uno in 3D – e più di 80 canali audio-tematici e radio digitali. Ha dato vita a nuovi format, coinvolgendo grandi nomi dello spettacolo e giovani talenti, e ha progressivamente aumentato l'impegno nelle produzioni originali e gli investimenti in innovazione tecnologica.”<sup>85</sup>

Come si è visto nella prima parte di questo capitolo, Sky, in quanto televisione a pagamento, è molto focalizzata sul mantenere alto il suo numero di abbonati e a ridurre in più possibile il tasso di abbandono. Questa impresa si sta rivelando sempre più ardua in seguito all'entrata in gioco dei nuovi canali tematici in chiaro e dei nuovi operatori digitali come le IPTV e gli OTT.<sup>86</sup> Nel prossimo capitolo si cercherà di analizzare come Sky sta reagendo a queste nuove minacce e quale potrebbe essere il nuovo equilibrio che verrà ad instaurarsi sul mercato.

---

<sup>84</sup> [http://www.mediaset.it/corporate/attivita/attivita\\_it.shtml](http://www.mediaset.it/corporate/attivita/attivita_it.shtml)

<sup>85</sup> <http://skycorporate.sky.it/page/it/skycorporate/profilo;portalecorporatesky=tT0JT2PCf4qF3f8w3tNwJBnbDV6SCCQSprNcWXCpgGb7RDL1q2QM!-902046952>

<sup>86</sup> L. Balestrieri, *cfr.*

#### 1.3.2.4 Il Gruppo Discovery

Discovery nasce in America nel 1985 con il lancio del canale Discovery Channel. Approda in Italia nel 1997, con il Flagship Discovery Channel.<sup>87</sup> Oggi detiene un portafoglio composto da dodici canali, distribuiti tra piattaforma digitale e satellitare, ed è il terzo *broadcaster* italiano per share (5,5% nel 2013, adulti 4+).<sup>88</sup> Nel *company profile* diffuso dall'azienda si legge:

“Dopo aver imposto nella tv italiana un nuovo genere, il *factual entertainment*, con l'acquisizione del gruppo Switchover Media a inizio 2013, Discovery Italia si è aperta alla fiction e ai contenuti per bambini. A fine 2013 ha acquisito i diritti in esclusiva, in diretta e in chiaro del torneo RBS 6 Nazioni di rugby aggiungendo anche contenuti sportivi alla sua offerta editoriale.”<sup>89</sup>

E ancora:

“Discovery Italia si è distinta nel panorama televisivo anche per la sua capacità di creare canali che sono veri e propri *love brands*, cool, accessibili, contemporanei. Ogni canale ha le sue caratteristiche distintive e un successo e un'unicità propri. Questi risultati sono stati ottenuti grazie alla capacità del gruppo di osare e di mantenersi indipendente nelle sue scelte; alla forte spinta nel ricercare e produrre contenuti sempre innovativi, raccontati con un linguaggio ed uno stile televisivo unico, fresco, contemporaneo.”<sup>90</sup>

Il gruppo Discovery rappresenta un chiaro esempio di come il passaggio alla tecnologia digitale abbia permesso a nuovi soggetti di inserirsi nel mercato della televisione FTA.

#### 1.3.2.5 La7

La7 s.r.l. è una società del Gruppo Cairo Communication che opera sul digitale terrestre tramite i canali La7 e La7d.<sup>91</sup> Nel corso degli anni, ha assunto una propria caratterizzazione, basata su valori quali il pluralismo, la diversità di opinioni e la creatività. “Una Rete seria ma che sa anche divertire, aperta a ciò che accade in Italia e nel mondo, un luogo dove trovano spazio personalità vere e non solo personaggi”.<sup>92</sup>

La Rete, storicamente di proprietà di Telecom Italia, è stata venduta ad Urbano Cairo il 4 marzo 2013, tramite corrispettivo di un milione di euro.

<sup>87</sup> <http://www.discovery-italia.it/chi-siamo/>

<sup>88</sup> [http://discovery-italia.s3.amazonaws.com/media/pdf-chisiamo/discovery\\_company\\_profile\\_2014.pdf](http://discovery-italia.s3.amazonaws.com/media/pdf-chisiamo/discovery_company_profile_2014.pdf)

<sup>89</sup> *Ibidem.*

<sup>90</sup> *Ibidem.*

<sup>91</sup> <http://www.la7.it/la7/chi-siamo>

<sup>92</sup> Osservatorio New Tv, *Op.cit.*, p.42.

### 1.3.2.6 Mtv

“I conquistatori. Arriva Mtv”. Questo era il titolo dell’articolo, inserito nel supplemento musicale a Repubblica del 25 ottobre 1995, che annunciava lo sbarco di Mtv in Italia.<sup>93</sup>

Dichiara Giovanni Sibilla:

“Mtv era, già dall’inizio degli anni Ottanta, il simbolo della trasposizione per immagini della canzone pop, un’operazione promozionale che una frangia di artisti e <<critici>> vedeva come svendita della propria musica all’industria e alle sue esigenze commerciali. Era il simbolo della globalizzazione culturale: l’emittente era percepita da quegli stessi artisti e <<critici>> come una sorta di McDonald’s della musica: un marchio riconoscibile ovunque, ma ovunque omogeneo, insapore e tutt’altro che sinonimo di qualità dei contenuti.”<sup>94</sup>

Dai tempi pionieristici della musica in tv molte cose sono cambiate. Nel 2010 Mtv ha rimosso la dizione “Music Television” dal proprio logo, prendendo atto di una situazione che si era andata a creare negli anni: da tempo, infatti, la maggior parte del palinsesto era occupato da una programmazione semigeneralista per giovani, mentre alla musica erano riservati spazi secondari,<sup>95</sup> oltre ad una serie di canali satellitari *all music* tematici.

Il musicista David Byrne, leader dei Take That, ha sostenuto che la causa di questo allontanamento dalla musica risiede nel comportamento delle case discografiche, che avevano iniziato a pretendere un pagamento dall’emittente per fornirgli videoclip.<sup>96</sup> Ma probabilmente la situazione è più complessa. Dichiara Sibilla: “(Le cause) sono anche e soprattutto culturali, in particolar modo in un contesto come quello italiano: nel nostro paese la musica pop è storicamente un contenuto di nicchia, comunque di importanza e attrattiva minoritaria rispetto ad altri settori dell’intrattenimento a largo consumo.”<sup>97</sup>

Mtv Italia è stata controllata per il 51% Telecom Italia dal 2001 (anno della cosiddetta <<Mtv Regeneration>>) al 2013, quando è stata ceduta interamente a Viacom, che già deteneva il 49% delle azioni.

---

<sup>93</sup> *I conquistatori. Arriva Mtv*, in Musica! Rock e altro, supplemento a La Repubblica, 25 ottobre 1995.

<sup>94</sup> G.Sibilla, *I conquistatori? Mtv e la via italiana della videomusica*, in A. Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p.323.

<sup>95</sup> *Ibidem*.

<sup>96</sup> D.Byrne, *How Music Works*, McsWeeney’s, San Francisco, 2012.

<sup>97</sup> G.Sibilla. *Op.cit.*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p.333.

### 1.3.3 Modello delle cinque forze competitive di Porter

“La nozione di concorrenza allargata (Porter, 1982) si basa sull’idea che la capacità di un’impresa di sfruttare il vantaggio competitivo, all’interno del suo mercato di riferimento, non dipende soltanto dalla concorrenza diretta che si trova ad affrontare, ma anche dal ruolo esercitato dalle forze rivali, come i potenziali entranti, i prodotti sostitutivi, i clienti e i fornitori. (...) È il gioco combinato delle cinque forze competitive che determina, in ultima analisi, la redditività potenziale di un prodotto-mercato.”<sup>98</sup>

Nel corso di questo paragrafo si è deciso di utilizzare l’analisi delle forze competitive di Porter applicata al mercato televisivo italiano. L’obiettivo è quello di mostrare un quadro chiaro, sintetico e puntuale delle forze e delle logiche che regolano il sistema, in modo da rendere maggiormente comprensibili i mutamenti che stanno prendendo piede nel corso degli ultimi anni. L’analisi di Porter, inoltre, è parsa la più adatta anche perché in grado di fornire un valido quadro di sintesi a lettura immediata di ciò che è emerso nel corso di questo primo capitolo.

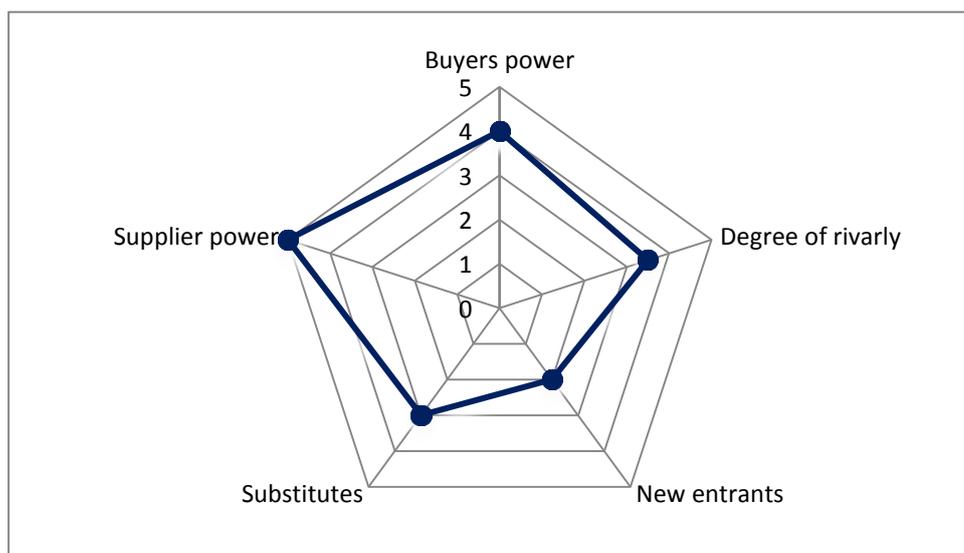


Fig. 4 Le cinque forze competitive nel mercato televisivo italiano (Elaborazione personale)

Il relativamente piccolo numero di attori in gioco sul mercato ne riduce ampiamente il livello di rivalità. Il potere contrattuale dei fornitori non ha un’intensità unica, in quanto dipende dalla qualità dei contenuti prodotti. L’elevata concentrazione del mercato della televisione in chiaro e a pagamento rende di fatto la minaccia di nuovi entranti sufficientemente bassa. Per quanto riguarda la minaccia di prodotti sostitutivi, la crescente popolarità delle varie modalità

<sup>98</sup> J.J.Lambin, *Market-driven management, Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2008, p.215.

di fruizione di contenuti audiovisivo via internet inizia ad avere un impatto sugli equilibri del mercato<sup>99</sup>, soprattutto sui modelli di business delle *pay tv*, fortemente minacciate dagli OTT (*Over the top content*, di cui si parlerà in seguito)<sup>100</sup>. La digitalizzazione ha provocato, inoltre, una scossa nelle dinamiche concorrenziali tra televisione *pay* e FTA, soprattutto a causa dei nuovi canali tematici in chiaro, che minano fortemente l'attrattiva dei pacchetti *basic* della televisione a pagamento<sup>101</sup>.

Nei prossimi paragrafi l'entità di queste cinque forze competitive e i *driver* che le governano verranno analizzate maggiormente nel dettaglio.

### 1.3.3.1 Potere contrattuali degli acquirenti

In questo mercato le aziende in gioco sono di natura sia pubblica sia privata. Per questo motivo, le forme di finanziamento che utilizzano sono diverse tra loro. Come si è visto nei paragrafi precedenti, le televisioni a pagamento si affidano sia agli inserzionisti pubblicitari sia, e in misura predominante, agli abbonamenti degli utenti; le emittenti private in chiaro puntano tutto sull'attrarre investitori pubblicitari; infine, la concessionaria del servizio pubblico, la Rai, ottiene risorse tramite il pagamento da parte dei cittadini del canone nonché dalla pubblicità. Questa struttura fa sì che vi siano due tipologie differenti di acquirenti: i consumatori che pagano un abbonamento o qualsiasi altra forma di corrispettivo monetario (nel caso della televisione a pagamento), e gli inserzionisti, che pagano per ottenere degli spazi all'interno del palinsesto dove collocare i propri prodotti.<sup>102</sup> I consumatori godono di un potere contrattuale molto elevato, che aumenta all'aumentare delle modalità di fruizione possibili e all'espandersi del ventaglio di offerte predisposte dai *broadcaster*. Possono, infatti, decidere se sottoscrivere o meno un abbonamento alla *pay tv* e, una volta deciso di farlo, scegliere quale abbonamento sottoscrivere.<sup>103</sup> Questo aspetto assume un'importanza cruciale in quanto negli ultimi anni i ricavi derivanti da abbonamenti alla *pay tv* hanno superato quelli provenienti dagli investimenti pubblicitari, diventando la fonte principale di finanziamento del mercato (48% contro il 42% della pubblicità)<sup>104</sup>.

---

<sup>99</sup> Market Line, *Broadcasting & Cable TV in Italy*, settembre 2012, p.12.

<sup>100</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>101</sup> A.Preta, *Op.cit.*, p.147.

<sup>102</sup> Vedi paragrafo 1.2.

<sup>103</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>104</sup> Elaborazione dell'Autorità su dati Idate aggiornati al 2012, in Agcom, *Relazione Annuale 2013*, p.27.

Passando ad analizzare il secondo *buyer* dell'industria televisiva, l'investitore pubblicitario, è evidente che essere la seconda fonte di ricavo del mercato e l'unica fonte di finanziamento della televisione commerciale fa sì che gli inserzionisti pubblicitari godano di un elevato potere contrattuale nei confronti dei *broadcaster*<sup>105</sup>.

Per tutti questi motivi, il potere contrattuale degli acquirenti è in questa analisi considerato forte.

### 1.3.3.2 Potere contrattuale dei fornitori

I fornitori di contenuti, così come vengono definiti dalla Legge Gasparri, sono i principali fornitori dei *broadcaster* televisivi, i quali possono commissionare la produzione di un prodotto televisivo oppure possono acquisirne direttamente i diritti di trasmissione. Il potere che questi fornitori detengono dipende direttamente dalla qualità dei contenuti che producono e dall'attrattività che tale contenuto detiene nei confronti degli investitori pubblicitari.<sup>106</sup> Infatti, quanto più il prodotto registrerà indici di ascolto elevati, tanto più l'investitore sarà disposto a pagare per ottenere uno spazio al suo interno. Un esempio di quanto il potere contrattuale del fornitore di contenuti può divenire elevato è rappresentato dal costo per l'acquisizione dei diritti di trasmissione di eventi sportivi di rilievo, come la Champions League. Per assicurarsi l'esclusiva nel triennio 2015-2018 Mediaset ha, infatti, pagato 700 milioni di euro, poco meno di 250 milioni di euro l'anno<sup>107</sup>.

Nel complesso, il potere contrattuale dei fornitori risulta, quindi, molto forte.<sup>108</sup>

### 1.3.3.3 Minaccia di nuovi entranti

Prima del passaggio alla tecnologia digitale, la possibilità per nuovi attori di entrare nel mercato della televisione in chiaro era fortemente ridotta dalla scarsità delle frequenze analogiche. A partire dal 2012, però, il completamento dello *switch off* ha fatto sì che molti più canali potessero essere trasmessi su piattaforma terrestre, aprendo la strada per nuove imprese che volessero affacciarsi al mercato televisivo.<sup>109</sup> L'ingresso più rilevante è

---

<sup>105</sup> Market Line, Broadcasting & Cable TV in Italy, settembre 2012, p.13.

<sup>106</sup> *Ivi*, p.14.

<sup>107</sup> [http://www.repubblica.it/economia/2014/02/10/news/mediaset\\_sky\\_champions\\_league-78180233/](http://www.repubblica.it/economia/2014/02/10/news/mediaset_sky_champions_league-78180233/)

<sup>108</sup> Market Line, cit., p.14.

<sup>109</sup> *Ibidem*.

certamente quello del Gruppo Discovery, e non è da escludersi che altri editori ne seguano le mosse nel futuro.<sup>110</sup>

Per quanto riguarda la televisione satellitare, la minaccia di nuovi entranti risulta potenzialmente più alta a causa dell'elevata capacità di canali. Questa è però ridotta da una serie di fattori: gli indici di ascolto e, di conseguenza, i prezzi pagati dagli investitori pubblicitari sono considerabilmente più ridotti di quelli della tv FTA, mentre i costi di predisposizione della piattaforma e di acquisizione dei diritti su programmi di spicco sono molto alti; forte è poi la minaccia rappresentata dalle nuove forme di fruizione di programmi televisivi via internet; in ultima istanza, a scoraggiare i nuovi entranti vi sono la forte immagine percepita di Sky Italia e il duopolio consolidato tra Sky e Mediaset.<sup>111</sup>

Guardando più in generale al contesto macroeconomico, la crescita molto ridotta del mercato negli ultimi anni e le previsioni ugualmente poco attraenti contribuiscono a scoraggiare nuovi attori dall'inserirsi nel mercato.

Questo insieme di fattori rende la minaccia di nuovi entranti debole.<sup>112</sup>

#### 1.3.3.4 Minaccia di prodotti sostitutivi

Tradizionalmente, sono intesi come prodotti sostitutivi tutte le altre forme di fruizione di contenuti audiovisivi e di intrattenimento, come i computer, i videogames e i cinema. Negli ultimi anni, però, la minaccia più consistente sembra provenire dalla rete. Diventano sempre più popolari, infatti, i programmi che consentono, legalmente e illegalmente, di scaricare contenuti audiovisivi gratuitamente o tramite pagamento di piccole somme.<sup>113</sup>

La minaccia più grande sembra provenire dagli OTT, ovvero quei soggetti che distribuiscono prodotti audiovisivi online con protocollo IP su reti non di loro proprietà.<sup>114</sup> Questi operatori sono arrivati nel 2012 a gestire il 70% dei contenuti video online e il numero di *device* in grado di ricevere video tramite rete broadband con protocollo IP è in continua crescita<sup>115</sup>. Elemento cruciale è, inoltre, il prezzo a cui gli OTT sono in grado di offrire contenuti. Netflix, Amazon e Hulu, infatti, offrono agli utenti contenuti premium a prezzi inferiori al

---

<sup>110</sup> R.Quartullo, Responsabile Strategie e Nuovi Progetti Rai, da un'intervista rilasciata alla sottoscritta a Roma in data 17 aprile 2014.

<sup>111</sup> Market Line, *Op.cit.*, p.15.

<sup>112</sup> *Ibidem*.

<sup>113</sup> *Ivi*, p.16.

<sup>114</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>115</sup> Fonte: Agcom.

basic di accesso alla *pay tv* (7,99 euro di Netflix contro i 19 euro al mese del pacchetto basic di Sky Italia)<sup>116</sup>. Questo fattore non solo rappresenta una minaccia diretta per le televisioni a pagamento, portandole a porre sempre maggior enfasi sui contenuti sportivi premium<sup>117</sup>, ma anche per la televisione in chiaro, in quanto potrebbero provocare, nel lungo periodo, un radicale mutamento delle abitudini di consumo degli utenti e un'ulteriore frammentazione dell'audience<sup>118</sup>.

Nonostante ciò, la televisione continua ad essere un punto di riferimento per il mercato pubblicitario e molti investitori non sono ancora disposti a rinunciare ad uno spazio all'interno dei palinsesti televisivi. Questo, insieme ad un alto tasso di fidelizzazione dei consumatori, che continuano a usufruire del medium televisivo, suggerisce che il mercato nei prossimi anni continuerà ad avere una dimensione rilevante.<sup>119</sup>

La minaccia di prodotti sostitutivi risulta quindi moderata.

#### 1.3.3.5 Concorrenti diretti

Nel mercato televisivo operano, in concorrenza tra loro, attori di differente natura che perseguono, perciò, finalità diverse tra loro. Le televisioni a pagamento hanno l'obiettivo di massimizzare il loro numero di abbonati, in quanto è da questi ultimi che ricevono la loro fonte principale di finanziamento. Nella televisione FTA, al contrario, le aziende non competono per ottenere ricavi dagli utilizzatori finali, bensì per assicurarsi indici di ascolto più elevati dei concorrenti, così da acquisire maggiori introiti dagli investitori pubblicitari<sup>120</sup>.

Le forme di concorrenza sono fortemente influenzate da questo fattore e, mentre è semplice comprendere l'oggetto della contesa tra due aziende che trasmettono in chiaro e due operatori *pay*, la questione si fa più complessa andando ad analizzare la concorrenza tra un'emittente *pay* e una FTA<sup>121</sup>. In generale, si può dire che queste competono per accaparrarsi le risorse complessive del mercato, che siano spettatori, investitori pubblicitari o contenuti. Come si evince dal contributo di Augusto Preta presentato nei primi paragrafi di questo lavoro, infatti,

---

<sup>116</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>117</sup> Allo stato attuale della tecnologia, infatti, la struttura dei costi di diffusione determina una barriera protettiva a vantaggio della televisione a pagamento per quanto riguarda la programmazione sportiva premium. (Fonte: L.Balestrieri)

<sup>118</sup> *Ibidem.*

<sup>119</sup> Market Line, *cit.*, p.16.

<sup>120</sup> Vedi *Par. 1.2.*

<sup>121</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

questi tre elementi hanno un'importanza cruciale in entrambi i modelli di impresa televisiva, seppur per motivazioni e in modalità differenti<sup>122</sup>.

Nel mercato televisivo italiano operano principalmente pochi player di grandi dimensioni, responsabili di più canali televisivi, e la competizione tra le emittenti, a prescindere dalla loro natura, è a un livello molto elevato, soprattutto quando si tratta di ottenere i diritti su programmi ed eventi di grande richiamo, come possono essere i Giochi Olimpici o i Mondiali di calcio<sup>123</sup>.

Nonostante il passaggio al digitale ha consentito l'ingresso di nuovi gruppi editoriali, il mercato della televisione in chiaro continua ad essere caratterizzato dalle medesime logiche di concorrenza, che vedono questi grandi *player* contrastarsi per ottenere la maggior quota di mercato. Lo stesso vale per la televisione a pagamento, dove il duopolio tra Mediaset e Sky appare ormai consolidato.

Le dinamiche concorrenziali tra televisione in chiaro e a pagamento sono, invece, negli ultimi anni mutate a causa della digitalizzazione. Il DTT, infatti, risolvendo il problema della scarsità delle frequenze, ha favorito la nascita di numerosi canali tematici in chiaro, di fatto sostituibili a quelli presenti nel pacchetto *basic* di Sky o Mediaset Premium. Gli effetti non hanno tardato a manifestarsi: nel 2010, per la prima volta, il numero medio di abbonati a Sky Italia ha cessato di crescere e nel 2011 gli abbonamenti a Mediaset Premium si sono ridotti del 18%<sup>124</sup>. Per un'analisi più approfondita delle conseguenze della digitalizzazione e della nascita dei nuovi canali in chiaro si rimanda al capitolo seguente di questo lavoro.

In ultima istanza, la debole crescita degli ultimi anni ha contribuito ad innalzare il livello di concorrenza; ciò nonostante, questa è drasticamente ridimensionata dal ridotto numero di *player*.<sup>125</sup>

Per questo il livello di concorrenza si assesta come complessivamente moderato.

---

<sup>122</sup> Vedi *Par. 1.2.2.*

<sup>123</sup> *Ivi*, p.17.

<sup>124</sup> A.Preta, *Op.cit.*, pp. 137-138.

<sup>125</sup> *Ibidem*.

## 2. L'Italia digitale

“Mi è accaduto spesso di dire al pubblico televisivo: arriverà il momento in cui sarete voi a fare la televisione e non vi limiterete a guardarla. La farete con le vostre scelte, i vostri gusti, senza la mediazione del dirigente, dell'autore, del conduttore. Non siamo a questo punto, ma dal digitale terrestre in poi sono convinto che cambierà il rapporto con questo oggetto, il quale sarà sempre meno un elettrodomestico e sempre più uno strumento di informazione ma anche di comunicazione personale. Ciò non significa, ma questa è una mia opinione, che la televisione generalista debba concludere la sua gloriosa storia. Dovrà piuttosto cambiare, per dare spazio ad altro, rimanendo comunque la “madre” degli altri sistemi televisivi.”

(Maurizio Costanzo, prefazione al libro *La nuova Televisione* di A.Guarnieri e A.Lonardi)

Dichiara il Ce.R.T.A. (Centro di Ricerca sulla Televisione e gli Audiovisivi):

“All’inizio degli anni Duemila, il sistema televisivo italiano è entrato in una fase di graduale ma profonda trasformazione, che si può definire di progressiva <<convergenza>>: quelli che prima si chiamavano <<mezzi di comunicazione di massa>> ora si sovrappongono, si mescolano, si combinano, si piegano con maggiore flessibilità agli usi che decidiamo di farne, ai nostri tempi e ai nostri spazi.”<sup>126</sup>

Secondo il Centro, questa fase di trasformazione ha provocato quattro importanti mutamenti nell'industria televisiva. Il primo mutamento è sicuramente quello tecnologico: “Il passaggio al digitale terrestre - con le sue conseguenze in termini di offerta, di frammentazione del consumo, di strategie palinsestuali, di costruzione di reti e brand nuovi – è il più consistente cambiamento che la tv ha affrontato negli ultimi venti o trent'anni”<sup>127</sup>. Ma ugualmente rilevante è lo sviluppo di nuove e innovative forme di fruizione dei contenuti, soprattutto grazie alle possibilità offerte da internet, che moltiplica il numero di *device* in grado di trasmettere contenuti audiovisivi<sup>128</sup>. Mutano, inoltre, le identità dei *broadcaster*, chiamati a ricercare le modalità migliori per sfruttare le nuove tecnologie e nuove strade per fidelizzare i propri spettatori<sup>129</sup>. Mutano, poi, i programmi stessi, che non si esauriscono più con la mera

---

<sup>126</sup> Ce.R.T.A. (a cura di), *Oltre la tv. Piccolo schermo e convergenza*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p.448.

<sup>127</sup> *Ibidem*.

<sup>128</sup> A.Mattiacci, A.Militi, *Op.cit.*, pp. 44-45.

<sup>129</sup> Ce.R.T.A. (a cura di), *Op.cit.*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p.449.

messa in onda, ma diventano un brand complesso “che ha nella messa in onda il suo fulcro, ma vive di innumerevoli altre estensioni e temporalità. Il suo utilizzo può essere ripetuto (...), la sua vita si riverbera su altri media e altre merci, con estensioni specificatamente prodotte.”<sup>130</sup> Infine, mutano gli spettatori e il loro approccio alla televisione. La parola chiave è interattività, “oggi lo spettatore non è più passivamente sprofondato sul divano: utilizza di continuo la televisione come risorsa, sia materiale che simbolica, per orientarsi, per discutere, per interagire, tanto online quanto offline.”<sup>131</sup> Come ha dichiarato Henry Jenkins nel suo saggio *Cultura convergente*: “il pubblico è il primo protagonista della cultura convergente”<sup>132</sup>.

Obiettivo di questo capitolo è descrivere questi fenomeni e l’impatto che hanno avuto sul mercato televisivo italiano. Nella prima parte si cercherà di definire la digitalizzazione e la convergenza alla luce delle modifiche che hanno apportato alla tradizionale catena del valore del mercato televisivo, focalizzando poi l’attenzione sulle nuove modalità di fruizione da parte dell’audience e sulle nuove possibilità provenienti dalla rete. Nella seconda parte del capitolo, invece, ci si soffermerà sul passaggio al digitale terrestre e su come questo abbia modificato i rapporti tra televisione FTA e *pay*, soprattutto in seguito alla nascita dei canali tematici in chiaro.

## 2.1 Digitalizzazione e convergenza

### 2.1.1 Definizione del fenomeno

Secondo Augusto Preta, la digitalizzazione va intesa come: “la capacità di comprimere i segnali di trasmissione e di criptarli/decriptarli a seconda delle necessità trasmissive”<sup>133</sup>. La rilevanza di questo fenomeno è chiarità dall’Autorità nel Libro Bianco sui Contenuti, nel quale dichiara:

“Il digitale ha fissato i presupposti di una convergenza multimediale che, favorita dall’innovazione tecnologica, sta determinando profondi cambiamenti nel mondo dei contenuti. Questa trasformazione è così rilevante da coinvolgere non solo specifici elementi (fattori di produzione, relazioni economiche, modalità di consumo), ma l’intero sistema della comunicazione: strategie e modelli di

---

<sup>130</sup> *Ibidem*.

<sup>131</sup> *Ivi*, p.450.

<sup>132</sup> H.Jenkins, *Cultura Convergente*, Apogeo, Milano, 2006.

<sup>133</sup> A.Preta, *Op.cit.*, p.120.

business, assetti proprietari, scelte e modalità di consumo attuate dai fruitori, creazione e circolazione dei contenuti (quali contenuti per quali *device*).”<sup>134</sup>

E prosegue:

“La convergenza tecnologica ha annullato il precedente assetto del sistema dei media – strutturato in comparti distinti, sottoposti a discipline giuridiche diverse e organizzati in mercati autonomi, e basato sulla corrispondenza tra mezzi e contenuti/servizi, cioè sulla coincidenza tra il mezzo di trasmissione e il contenuto/servizio veicolato – e lo ha sostituito con ambienti digitali in grado di accogliere qualunque tipo di contenuto accessibile su una molteplicità di *device*.”<sup>135</sup>

Secondo Preta, infatti, la caratteristica principale della convergenza è proprio la possibilità di consumare i contenuti indipendentemente dal mezzo di trasporto: “il contenuto può essere diffuso su tutte le reti disponibili, ma anche nelle diverse modalità di fruizione – *broadcast, download, streaming* – e in maniera sempre più personalizzata (*on demand*) e interattiva.”<sup>136</sup>

Nella Relazione Annuale del 2013, analizzando l’intero sistema delle comunicazioni, l’Autorità distingue due forme diverse di convergenza. La prima forma è rappresentata dalla convergenza inter-settoriale, in quanto lo sviluppo di internet ha provocato ricadute in termini di integrazione tra l’industria ICT e vari settori dell’economia tradizionale<sup>137</sup>. L’*e-commerce* rappresenta oggi, infatti, una realtà rilevante su scala globale. Secondo l’OCSE, in Europa nel periodo tra il 2008 e il 2011 il valore delle vendite *online* è quasi raddoppiato, mentre l’Asia si candida a diventare il più grande mercato di *e-commerce* a livello mondiale<sup>138</sup>.

La seconda forma, quella più rilevante alla luce degli obiettivi di questo lavoro, è invece intra-settoriale, interna quindi al sistema delle comunicazioni. Si manifesta nei “processi di integrazione e sostituzione tra servizi di poste e telecomunicazioni tradizionali e servizi internet per il soddisfacimento dei fabbisogni di comunicazioni interpersonali”<sup>139</sup> e nelle varie forme di convergenza tra televisione ed internet, che hanno provocato un incremento netto nel traffico dati e un’inedita pressione sulla struttura delle reti di comunicazione e sulle strategie di regolazione. “Lo sviluppo di servizi online produce effetti su ogni aspetto della catena economica: infatti ciascun comparto è potenzialmente ristrutturato dall’affermazione

---

<sup>134</sup> AGCOM, *Libro Bianco sui Contenuti*, p.1.

<sup>135</sup> *Ibidem*.

<sup>136</sup> A.Preta, *Economia dei contenuti. L’industria dei media e la rivoluzione digitale*, Vita e Pensiero, Milano, 2007, p.123.

<sup>137</sup> *Ibidem*.

<sup>138</sup> *Ibidem*.

<sup>139</sup> AGCOM, *Relazione Annuale 2013*, p.70.

di nuove logiche del mercato e delle comunicazioni e dei media digitali.”<sup>140</sup> Una prova di questo è rappresentata dall’affermazione nel mercato di nuovi colossi multinazionali e l’emergere di “nuovi agili protagonisti dell’innovazione (start-up e operatori OTT)”<sup>141</sup>

Focalizzando l’attenzione sul mercato televisivo, si può notare come con la digitalizzazione sia progressivamente venuta meno la storica struttura di mercato oligopolistica e verticalmente integrata, in favore di un modello orizzontale della filiera produttiva, caratterizzato dalla presenza di numerosi attori<sup>142</sup>. In una prima fase, a entrare nel mercato sono stati attori provenienti da settori attigui, gli operatori delle telecomunicazioni, spinti ad offrire servizi dati e video per compensare la riduzione del volume di affari nei comparti tradizionali<sup>143</sup>. Il loro ingresso ha consentito la nascita di nuove tipologie di offerta, che includono telefonia mobile e fissa, accesso ad internet e tv (*triple e quadruple play*)<sup>144</sup>. A questi attori se ne sono poi aggiunti altri, di dimensioni globali e con un forte *know how* tecnologico che permette loro di raccogliere e riorganizzare i contenuti presenti sul web. Si tratta delle società *.com* nate in internet come Google, Amazon e Facebook, di società di *consumer electronics* (Sony, Samsung, Nintendo) e delle già citate società di distribuzione *online* (Netflix, Hulu)<sup>145</sup>. Tutti questi soggetti sono entrati in concorrenza diretta con gli attori tradizionalmente presenti sul mercato, portandoli a modificare i loro approcci strategici. Come afferma Preta:

“Il panorama competitivo sta cambiando, come conseguenza della crescente concorrenza proveniente dai nuovi operatori OTT, tra cui Netflix, che continua la sua espansione internazionale (...). A ciò si aggiunge la forza e la quantità di ulteriori servizi gratuiti disponibili su internet. (...) La popolarità di questi servizi implica che molti consumatori trascorrono gran parte de tempo di visione *online* su offerte ‘*free*’ in diretta concorrenza con le opzioni a pagamento.”<sup>146</sup>

La digitalizzazione dei contenuti, e la maggiore pervasività della banda larga, infatti, hanno fatto sì che potessero svilupparsi una serie di nuovi servizi, lineari e non lineari, come la

---

<sup>140</sup> *Ibidem*.

<sup>141</sup> *Ibidem*.

<sup>142</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.122.

<sup>143</sup> *Ivi*, p.123.

<sup>144</sup> *Ibidem*.

<sup>145</sup> *Ibidem*.

<sup>146</sup> *Ivi*, pp. 125-126.

Catch Up Tv, la Connected Tv e la Over The Top Tv, in continua espansione anche in paesi che registrano un ritardo come l'Italia<sup>147</sup>. In un'intervista inedita Preta ha, infatti, affermato:

“Innanzitutto c'è un ritardo dell'Europa rispetto all'Asia e gli Stati Uniti relativamente alla presenza di reti potenti. Qua si va ancora con l'Adsl da cinque, sei, sette mega mentre in molte di queste aree si arriva fino a un giga. Questo fa sì chiaramente che la diffusione di questi servizi diventa molto più semplice, nel senso che non si bloccano, non si impallano o altre cose del genere. C'è poi un problema di offerta, perché se l'offerta non ce l'hai la gente tende a prendersela e scaricarsela senza pagare; quindi si crea una difficoltà generale anche per gli autori nell'investire nel campo dell'innovazione. Questi sono gli ostacoli attuali. In prospettiva, io penso che alla fine sia una questione di tempi. Ma se Netflix va in Inghilterra, poi in Francia, poi in Germania (...) prima o poi qui arriverà, e se arriva probabilmente anche il consumo di banda aumenta e le reti sono più performanti. Si determinano quelle condizioni per cui poi si va ad accrescere il potenziale.”<sup>148</sup>

Nel Libro Bianco sui Contenuti l'Autorità riconduce tutti i mutamenti che il digitale ha portato sul mercato e che finora sono stati descritti a due fenomeni: la disintermediazione e la dematerializzazione dei contenuti. Il primo fenomeno “consiste nella possibilità, per il consumatore, sia di fruire contenuti senza intermediazione ‘istituzionale’ (acquisizione ed elaborazione di informazioni, *file sharing*, *social networking*), sia di creare e distribuire contenuti propri (*user generated content* o *prosuming*).”<sup>149</sup> Con la parola dematerializzazione, invece, l'Autorità definisce il fenomeno attraverso il quale “svincolato dal supporto fisico e, in conseguenza di ciò, svincolato da costrizioni quali, ad esempio, quelle proprie della distribuzione come il tempo, o dalla qualità e quantità della riproduzione, il contenuto del mondo digitale si è dematerializzato”<sup>150</sup>. Questo fa sì che, usando le parole di Preta, il contenuto diventi “il vero *driver* della convergenza, in grado di favorire la diffusione delle nuove reti e piattaforme distributive, e accelerare in tal modo il passaggio all'economia digitale”<sup>151</sup>.

Alla luce di questi due fenomeni l'Autorità sostiene:

“Lo scenario che si va delineando poggia sulla costruzione di una nuova geografia che, annullati i mercati tradizionali, le frontiere e le barriere linguistico/culturali tra gli stati e i continenti, si sviluppa

---

<sup>147</sup> *Ivi*, p.124. Per un focus sui nuovi attori e sull'impatto dei servizi online sulla dieta mediatica dello spettatore si rimanda al paragrafo 2.1.2.

<sup>148</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, in *Appendice II*.

<sup>149</sup> Agcom, *Libro Bianco sui Contenuti*, p.2.

<sup>150</sup> *Ibidem*.

<sup>151</sup> A.Preta, *Economia dei contenuti*, p.4.

lungo due dimensioni. La prima è data da quella che potremmo chiamare la “nuova via dei contenuti” costruita sulla dislocazione – sempre fluida – dei nodi, anche terminali, della rete; la seconda è data dal posizionamento, sullo scacchiere economico globale, dei grandi conglomerati mediali che controllano la produzione e la distribuzione dei prodotti.”<sup>152</sup>

Nei seguenti paragrafi verranno analizzati gli effetti della digitalizzazione sulla catena del valore del mercato televisivo e sulla dieta mediatica degli spettatori.

### 2.1.2 La catena del valore della televisione digitale



Fig. 5 Catena del valore della TV analogica (Fonte: Agcom)



Fig. 6 Catena del valore della TV digitale (Fonte: Agcom)

I mutamenti tecnologici e sociali descritti in questo paragrafo hanno determinato cambiamenti profondi nell’architettura della catena del valore dei contenuti<sup>153</sup>. La nuova *value chain* del mondo digitale viene tracciata dall’Autorità sulla base delle seguenti linee direttrici<sup>154</sup>:

- a) Rottura del modello di integrazione verticale;
- b) Nuovi attori e nuove attività generatrici di valore;

<sup>152</sup> Agcom, *Libro Bianco sui Contenuti*, p.4.

<sup>153</sup> *Ivi*, p. 74.

<sup>154</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.122.

- c) La scissione del contenuto dal mezzo (disintermediazione);
- d) Ruolo attivo del consumatore.

Per quanto riguarda il primo punto, il passaggio dall'analogico al digitale ha provocato la "disintegrazione verticale delle funzioni economiche e il cosiddetto 'spacchettamento della catena del valore'"<sup>155</sup>. Questo è avvenuto perché, mentre in ambiente analogico il *broadcaster* svolgeva al proprio interno gran parte delle attività della catena del valore, dalla produzione dei contenuti alla costruzione del palinsesto sino alle attività di trasmissione, in ambiente digitale queste attività sono tipicamente svolte da soggetti distinti.<sup>156</sup> È con il digitale, infatti, che assume rilevanza la distinzione tra operatore di rete, ossia il soggetto titolare del diritto di installazione, esercizio e fornitura della rete di comunicazione elettronica, e fornitore di contenuti, ovvero colui che detiene la responsabilità editoriale nella predisposizione dei programmi<sup>157</sup>. Il settore televisivo si è quindi trasformato da fortemente oligopolista e verticalmente integrato in una filiera produttiva, a cui partecipa un numero maggiore di attori. Tra questi la figura che maggiormente si è andata ad affermare è quella del produttore/titolare dei diritti, in quanto "la disponibilità di contenuti pregiati e attraenti diventa la vera risorsa scarsa e dunque il fattore critico da cui dipende la rapidità stessa dell'intero processo di transizione. La competizione tra piattaforme, favorita anche in ambito regolamentare dal principio della neutralità tecnologica, richiede pertanto la presenza generalizzata di contenuti in grado di attirare il consumatore verso le nuove reti."<sup>158</sup> Come emerso nell'analisi delle cinque forze di Porter, con la digitalizzazione il titolare di diritti pregiati assume un ruolo centrale nelle dinamiche del mercato, in grado di massimizzare i ricavi derivanti da questi diritti grazie a una struttura maggiormente aperta e concorrenziale del mercato a valle<sup>159</sup>.

L'apertura del mercato ha, inoltre, fatto sì che potessero emergere nuovi soggetti, destinati ad assumere una posizione preminente nei nuovi modelli di comunicazione digitale<sup>160</sup>. Tra questi vi sono i cosiddetti "aggregatori", ossia quei "soggetti che normalmente non svolgono attività nel settore editoriale, ma che sfruttano l'opportunità derivante dall'innovazione tecnologica e dai nuovi consumi indotti dal processo di convergenza, unita generalmente ad

---

<sup>155</sup> A.Preta, *Economia dei contenuti*, p.6.

<sup>156</sup> Agcom, *Libro Bianco sui Contenuti*, p.75.

<sup>157</sup> A.Preta, *Economia dei contenuti*, p.118.

<sup>158</sup> *Ivi*, p.7.

<sup>159</sup> *Ibidem*.

<sup>160</sup> Agcom, *Libro Bianco sui Contenuti*, p. 74.

una posizione di forza nei confronti del cliente finale, per acquisire posizioni di vantaggio nel settore”<sup>161</sup>. Si tratta di una pluralità di soggetti/intermediari che svolgono un ruolo centrale nell’orientare le scelte e i comportamenti dei consumatori. Tra questi l’esempio più eclatante è quello dei motori di ricerca, che raccolgono sulla rete prodotti editoriali di editori e fornitori di contenuti<sup>162</sup>.

È anche grazie a questi soggetti che sono stati possibili i fenomeni di disintermediazione e dematerializzazione di cui si è parlato nel paragrafo precedente. Oggi il consumatore è abituato a poter accedere ai contenuti in qualunque momento, in qualunque luogo e su qualunque piattaforma (*any time, any place, any platform*), ed è, inoltre, in grado di creare e distribuire i propri contenuti, eliminando tutte le forme di mediazione presenti nella catena del valore tradizionale tra l’attività creativa (a monte) e la sua circolazione e consumo (a valle)<sup>163</sup>. Mentre nel mondo analogico il consumo da parte dello spettatore era prettamente passivo, con il digitale “il consumatore non è più un soggetto passivo della catena del valore, ma diviene un intrattenitore attivo, un *performer*, o meglio, un *prosumer*, ovvero produttore e consumatore”<sup>164</sup>.

### 2.1.3 Una nuova dieta mediatica e nuovi attori

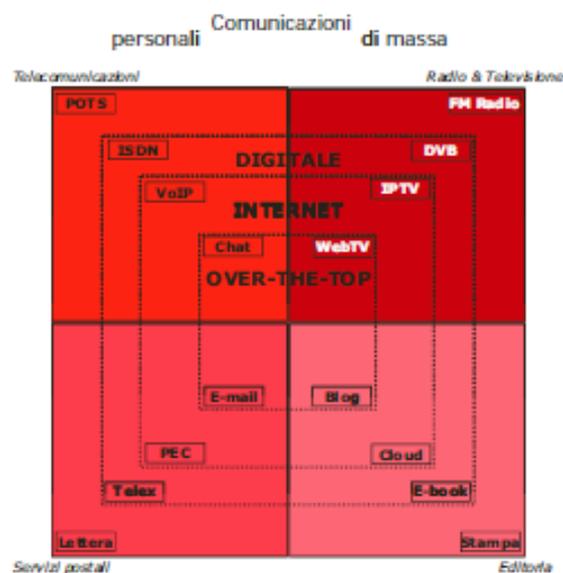


Fig. 7 Mappa dei servizi di comunicazione (Fonte: Agcom)

<sup>161</sup> *Ibidem*.

<sup>162</sup> *Ibidem*.

<sup>163</sup> A.Preta, *Economia dei contenuti*, p.9.

<sup>164</sup> *Ivi*, p.146.

Nella Relazione Annuale 2013 l'Agcom dichiara:

“La dieta mediatica dei cittadini è composta da un numero sempre crescente di servizi digitali, che nutrono i bisogni di comunicazione, di informazione e di intrattenimento soddisfatti dagli operatori di telecomunicazione e del settore postale, dalle imprese radiotelevisive e dal comparto editoriale. Le comunicazioni personali, orali e in forma scritta si traducono in servizi vocali di telefonia e di videochiamata o in servizi testuali come sms, messaggistica istantanea, posta elettronica, oltre che nei tradizionali servizi di corrispondenza. Le comunicazioni di massa si declinano nei servizi media radiotelevisivi e a stampa, cui si associano i servizi di editoria elettronica e audiovisivi su internet, un'area che comprende media lineari e non lineari, variamente composta da servizi IPTV, web tv, internet tv, nonché dalla over-the-top tv (OTT tv) e aggregatori di video online. Trasversali alla storica dicotomia delle comunicazioni, personali *versus* di massa, sono i servizi di *social networking*, i giochi interattivi, i blog e le trasmissioni attraverso la nuvola (c.d. *cloud*). L'insieme di questi servizi è comunemente utilizzato dagli utenti e la dieta mediatica, pertanto, non si riferisce solo alla composizione del paniere di servizi di comunicazione utilizzati dall'utente, ma rimanda agli stili di vita e le abitudini dei cittadini, che in questi anni appaiono in continua e trasforma trasformazione.”<sup>165</sup>

Come emerso nei paragrafi precedenti, la digitalizzazione e la convergenza hanno mutato radicalmente le abitudini di consumo di prodotti audiovisivi degli spettatori. Dal sovra citato testo dell'Autorità si evince chiaramente come la dieta mediatica, ossia la ripartizione del tempo dell'utente tra i diversi media, sia cambiata rispetto al passato. L'approccio dell'utente, infatti, non è più basato su un utilizzo alternativo dei mezzi di comunicazione, bensì sull'utilizzo complementare<sup>166</sup>. I contenuti sono fruibili su tutti i *device* e centrale è la logica *multiscreen* che rende, quindi, fondamentale un uso strategico delle diverse piattaforme<sup>167</sup>.

Entrando nello specifico dei servizi di radiotelevisione, l'Agcom focalizza l'attenzione sui servizi audiovisivi su internet che, nel Libro Bianco sui Contenuti, include tra le cosiddette “New Tv”, ovvero tutte quelle forme in cui la televisione si è moltiplicata in seguito alla digitalizzazione<sup>168</sup>. Nel Libro Bianco l'Agcom racchiude in questa categoria la *Sat Tv*, il DTT, l'IPTV, la *Web Tv* e la *Mobile Tv* (su rete Dvb-h e su rete cellulare)<sup>169</sup>. Dalla data di pubblicazione del Libro Bianco sui Contenuti (gennaio 2011) ad oggi lo scenario è, però, leggermente mutato. Si è assistito infatti al fallimento della *Mobile Tv*, la cui crescita è stata impedita dallo sviluppo degli *smartphone*, che hanno imposto il proprio paradigma sul

---

<sup>165</sup> Agcom, *Relazione Annuale 2013*, p.17.

<sup>166</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>167</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>168</sup> Agcom, *Libro Bianco sui Contenuti*, p. 154.

<sup>169</sup> *Ibidem.*

mercato,<sup>170</sup> e all'esponenziale sviluppo dei servizi *unmanaged* degli OTT. Alla luce di queste constatazioni, si può quindi affermare che i servizi che offrono contenuti audiovisivi sulla rete a banda larga che hanno maggiormente contribuito alla nuova dieta mediatica dello spettatore sono l'IPTV, la Web Tv e la OTT Tv<sup>171</sup>.

La Web Tv è una piattaforma tecnologica che sfrutta l'infrastruttura della rete internet in modo da permettere l'accesso free ai contenuti digitali pubblicati dagli utenti<sup>172</sup>. Il suo modello è basato sulla quantità di banda effettivamente disponibile in quello specifico momento sulla rete (*best effort*). Gli editori costruiscono dei portali sui quali caricano i contenuti, resi disponibili all'utente tramite un modello di business denominato *freemium*, modello che consiste nell'offrire al cliente una serie di servizi gratuitamente e una nicchia di contenuti premium a pagamento<sup>173</sup>.

L'IPTV è, invece, “una tecnologia che permette agli operatori di telecomunicazioni di distribuire contenuti sulla propria rete IP modulando la capacità trasmissiva necessaria per soddisfare la domanda di contenuti degli utenti (modello *managed*)”<sup>174</sup>. In genere, questi servizi sono gestiti in partnership con un *content provider* e la loro offerta si compone di una selezione di canali *basic* e *premium*, di servizi PPV (*pay-per-view*) e VOD (*video on demand*). Il pioniere dell'IPTV in Italia fu Fastweb, che lanciò i propri servizi nel 2001, seguito da Telecom Italia nel dicembre del 2005<sup>175</sup>. Negli ultimi anni, il modello di IPTV originario sta subendo in Italia una forte flessione e, al suo posto, vanno affermandosi le nuove forme di tv su internet, tra cui soprattutto la OTT Tv<sup>176</sup>.

Nelle offerte OTT gli operatori adottano un modello di tipo *unmanaged*, ovvero distribuiscono prodotto audiovisivo online con protocollo IP su reti non di loro proprietà<sup>177</sup>, “ma costruiscono una parte della rete a banda larga, la cosiddetta *content delivery network*, costituita da un sistema di web server dove vengono immagazzinati i contenuti. Questi server

---

<sup>170</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>171</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, pp.12-13.

<sup>172</sup> M.Temporelli, *Il messaggio è il mezzo. Tecnologia della tv*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p.427.

<sup>173</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.13.

<sup>174</sup> *Ivi*, p.12.

<sup>175</sup> A.Preta, *Economia dei contenuti*, pp.115-116.

<sup>176</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.131.

<sup>177</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

sono collocati nei punti della rete più vicini agli utenti, in modo da utilizzare la capacità trasmissiva disponibile in maniera più efficiente.”<sup>178</sup>

Come mostrato nel paragrafo 1.3.3.4, lo sviluppo degli OTT sta avendo un forte impatto nel mercato televisivo, costringendo le televisioni *pay* e FTA a rivedere i propri modelli di business<sup>179</sup>. Ma, secondo Augusto Preta, questo è solo l’inizio:

“Il prevedibile ulteriore sviluppo delle infrastrutture a banda larga, così come avvenuto negli altri paesi europei, porterà ad una maggiore qualità e varietà dei servizi offerti, peraltro presenti in maniera sempre più ampia e in grande crescita (vedi prezzi più competitivi, che ne favoriranno la diffusione). Secondo una recente indagine di E-res per DGTVi, a gennaio 2012 risultano circa 3,2 milioni di famiglie in possesso di un televisore connettabile al web.”<sup>180</sup>

## 2.2 Il digitale terrestre

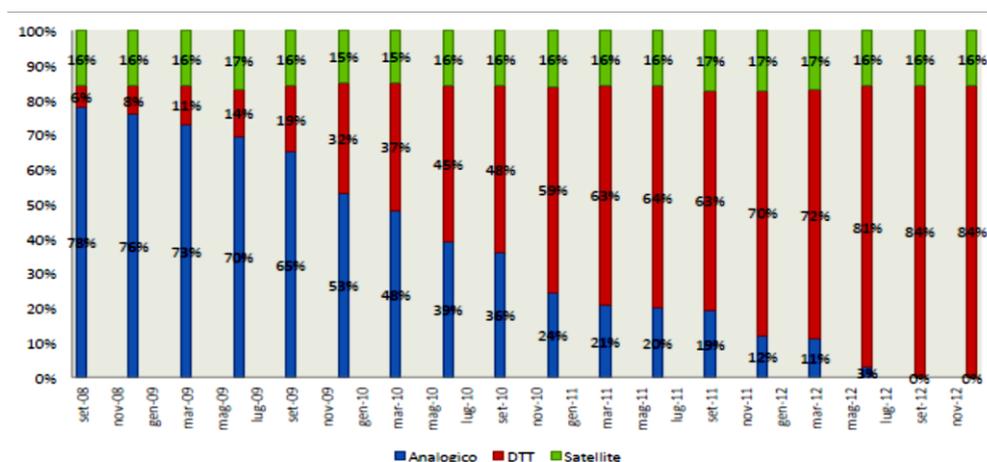


Fig. 8 Utilizzo delle piattaforme televisive (Fonte: Elaborazione del Marketing Rai su dati Auditel)

Come emerge dalla tabella, nel periodo che va dal 2008 al luglio 2012 (data di completamento del processo di *switch off*) il digitale ha sostituito completamente il segnale analogico. I motivi che hanno portato le autorità italiane ed europee a volere questa transizione sono molteplici così come sono numerosi i vantaggi che la tecnologia digitale ha garantito alla televisione<sup>181</sup>. Il primo è, senza dubbio, la multicanalità, dato che la compressione del segnale consente di trasmettere nella frequenza occupata da un canale

<sup>178</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.13.

<sup>179</sup> Vedi par. 1.3.3.4

<sup>180</sup> *Ivi*, p.132.

<sup>181</sup> E.Cappuccio, *I vantaggi del digitale per la Tv*, in F.di Chio (a cura di), *Link. Idee per la televisione. Mediamorfosi. Le trasformazioni della tv digitale raccontate dai protagonisti*, Link, Milano, 2006, p.21.

analogico numerosi canali digitali. Vi è poi una maggiore efficienza nell'uso delle frequenze, in quanto l'uso di una frequenza all'interno di un multiplex è flessibile e permette di inviare altri contenuti accanto al segnale televisivo; inoltre, il segnale digitale è più stabile e non ha problemi di perdita di intensità, permettendo un minore inquinamento elettromagnetico<sup>182</sup>. Il terzo vantaggio è la maggiore qualità del segnale, tradotto da immagini e suoni in *digit*, ovvero sequenze binarie di 0 e 1. Questa traduzione comporta che nella trasmissione a distanza si eviti che il segnale sia corrotto con echi e interferenze, rendendolo più nitido e stabile<sup>183</sup>. Oltre a questi aspetti tecnici ve ne sono, poi, altri che maggiormente interessano gli editori televisivi. Innanzitutto, l'interattività: "la maggiore disponibilità di banda permette di sovrapporre al segnale televisivo dei *layer* aggiuntivi di dati e immagini che sono alla base di quella che viene definita televisione arricchita o interattiva"<sup>184</sup>. Vi è poi, l'alta definizione che, come emergerà chiaramente nei prossimi paragrafi sta divenendo sempre più un elemento cardine delle dinamiche concorrenziali tra digitale terrestre e satellite. Infine, importante è la possibilità di offrire servizi integrati con la banda larga. Come emerso nel paragrafo precedente, l'interazione tra televisione e internet è oramai una realtà del mercato televisivo, che non sarebbe possibile se non ci fosse stata la digitalizzazione del segnale televisivo<sup>185</sup>.

Nel corso di questo paragrafo si analizzerà la linea temporale del passaggio al digitale terrestre, considerandone le diverse fasi e le problematiche emerse.

### 2.2.1 Il processo di transizione al digitale<sup>186</sup>

Il 3 gennaio 2003 a Milano la Rai annuncia che una nuova era della storia della televisione, quella del digitale terrestre, sta per aprirsi<sup>187</sup>. L'anno successivo, per l'esattezza il 3 gennaio 2004, in occasione dei cinquant'anni della Rai, la concessionaria del servizio pubblico avvia ufficialmente le trasmissioni sul digitale terrestre<sup>188</sup>.

---

<sup>182</sup> *Ibidem*.

<sup>183</sup> *Ivi*, pp.21-22.

<sup>184</sup> *Ibidem*.

<sup>185</sup> *Ibidem*.

<sup>186</sup> Per la descrizione degli aspetti normativi legati al passaggio al digitale terrestre si rimanda al paragrafo 1.3.1.3 del primo capitolo. (*N.d.A.*)

<sup>187</sup> A.Guarnieri, A.Lonardo, *La nuova televisione. Il passaggio al digitale terrestre*, Odoja, Bologna, 2010, p.67.

<sup>188</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

Nel Quarto Rapporto della televisione digitale terrestre in Italia e in Europa diffuso dall'Associazione DGTVI vengono distinte tre fasi di sviluppo della piattaforma e dell'offerta DTT italiana<sup>189</sup>:

1. Fase I (lancio e primo avvio) – anni 2003-2004;
2. Fase II (sviluppo e arricchimento dell'offerta) – anni 2005-2007;
3. Fase III (consolidamento e diffusione ampia) – anni 2008-2009.

La prima fase è caratterizzata dall'incertezza sia sul fronte della domanda sia su quello dell'offerta. Viene preso come punto di riferimento il modello inglese di *FreeView* che, però, non pare replicabile nel contesto italiano, a causa dell'imaturità del mercato<sup>190</sup>. Nonostante ciò, si sviluppa il primo bouquet della DTT italiana, che comprende, oltre agli otto canali in *simulcast*, undici nuovi canali FTA solo digitali, principalmente di genere news e attualità, sport, educational e di intrattenimento musicale. A questa offerta si aggiunge nel 2004 il primo canale gratuito per bambini, Boing. In generale, però, la DTT si caratterizza nei primi anni per una forte instabilità, con canali lanciati e poi chiusi in archi temporali generalmente brevi<sup>191</sup>.

Nella seconda fase le offerte gratuite continuano a risultare poco definite. A differenza di altri paesi, in Italia non si riesce a sviluppare quell'offerta mini-generalista e di intrattenimento che costituiva uno dei punti di forza della televisione digitale inglese e francese. Esempio di questo è che il primo vero canale mini-generalista lanciato sia stato Iris, alla fine del 2007.<sup>192</sup>

Il passaggio dalla fase II alla fase III avviene soprattutto grazie alle offerte a pagamento che “costituiscono un volano alla diffusione dei ricevitori”<sup>193</sup>. Tra il 2005 e il 2007, infatti, l'offerta in *pay per view* del campionato di calcio di Serie A di Mediaset Premium ha permesso al DTT di affermarsi presso il largo pubblico. Dichiara a tal proposito Augusto Preta: “nel periodo 2006-2008 la crescita del DTT è stata guidata dall'espansione di Mediaset Premium, i cui clienti costituivano circa la metà delle 4 milioni di abitazioni con accesso al DTT”<sup>194</sup>.

---

<sup>189</sup> DGTVI, *Quarto Rapporto della televisione digitale terrestre in Italia e in Europa*, maggio 2010, p.45.

<sup>190</sup> *Ibidem*.

<sup>191</sup> *Ibidem*.

<sup>192</sup> *Ivi*, p.46.

<sup>193</sup> *Ibidem*.

<sup>194</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.136.

La situazione muta nel 2008 “con l’obbligo di vendita dei televisori dotati di ricevitore digitale integrato (approvato con la Legge Finanziaria 2008 e divenuto pienamente operativo dall’aprile 2009), con la definizione dei tempi certi di migrazione al digitale e poi, in maniera esemplare, con la piena riuscita dello *switch off* della Sardegna (ottobre 2008)”<sup>195</sup>. A partire dal 2008, infatti, il processo di transizione è stato gestito stabilendo il progressivo spegnimento del segnale analogico nelle diverse aree italiane, in seguito al fallimento del tentativo effettuato negli anni precedenti di realizzazione di nuove reti<sup>196</sup>.



Fig. 9 Gli *switch off* per aree (Fonte: DGTVI)

La predisposizione del Piano Nazionale per la transizione al DTT (settembre 2008) rende inoltre il processo ufficialmente irreversibile e garantisce maggiori certezze agli editori stessi.

Nel corso del 2008 i principali editori lanciano nuovi canali e entrano nel mercato nuovi soggetti, soprattutto in seguito all’assegnazione del 40% della capacità trasmissiva sui multiplex di Rai, Mediaset e Telecom Italia Media<sup>197</sup>. Nel novembre del 2008, infatti, la piattaforma digitale ospita 28 canali in chiaro, compresi quelli in *simulcast*, caratterizzati da una maggiore varietà di generi editoriali e un’offerta “nativa” più ricca. Al 2008 risale la

<sup>195</sup> DGTVI, *Quarto Rapporto...*, p.46.

<sup>196</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>197</sup> DGTVI, *Quarto Rapporto...*, p.46.

nascita di Rai 4, canale Rai di “intrattenimento/mini-generalista”, macro-genere che è andato negli anni a caratterizzare la piattaforma<sup>198</sup>.

Nel 2009 il segnale analogico è spento per il 27% della popolazione italiana, ovvero circa 17,4 milioni di individui<sup>199</sup>. Oltre alla Sardegna, digitale dall’ottobre del 2008, passano al segnale digitale la Val d’Aosta, il Piemonte Occidentale, il Trentino Alto Adige, il Lazio e la Campania. Nel settembre dello stesso anno il digitale terrestre supera la piattaforma satellitare, guadagnando in soli dodici mesi una quota di utilizzo che il satellitare ha impegnato anni a conquistare<sup>200</sup>. Il 2009 è anche l’anno in cui il *bouquet* di canali RaiSat è trasferito dall’offerta a pagamento di Sky Italia alla DTT, dove gli stessi canali vengono trasmessi gratuitamente<sup>201</sup>. Oltre al trasferimento di RaiSat, nascono numerosi altri canali che vanno ad arricchire l’offerta della piattaforma digitale: K2, canale per bambini edito da Digital TV Channels Italy Srl, Cielo, lanciato nel dicembre 2009 da News Corp. (gestore di Sky Italia) e La7D, da parte di Telecom<sup>202</sup>.

Il 2010 registra, da parte dei principali operatori nazionali, una chiara operazione di *brand extension*, prevalentemente improntata alla specializzazione tematica. L’Agcom ha rilevato, a fine 2010, la presenza nell’offerta digitale di 45 canali principali, di cui 14 generalisti, 3 di cinema e 28 tematici<sup>203</sup>.

Nel 2011 la tv digitale copre il 95% delle abitazioni e la penetrazione della piattaforma digitale raggiunge il 71% dei televisori principali. I canali tematici iniziano ad affermarsi; gli ascolti dei canali generalisti, infatti, scendono dal 98% al 74%<sup>204</sup>.

---

<sup>198</sup> *Ibidem*.

<sup>199</sup> *Ivi*, p.9.

<sup>200</sup> *Ivi*, p.75.

<sup>201</sup> Vedi *Par.3.2.1*.

<sup>202</sup> *Ivi*, pp.46-47.

<sup>203</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.130.

<sup>204</sup> *Ibidem*.

La conversione al digitale si conclude il 4 luglio del 2012, con lo spegnimento del segnale analogico nell'area di Palermo. Gli effetti sul mercato non tardano a manifestarsi: nel 2012 Sky registra una perdita pari a 300.000 clienti, scendendo al di sotto di 4,6 milioni di famiglie abbonate mentre gli abbonati a Mediaset Premium restano fermi a circa 2 milioni. Le reti generaliste di Rai e Mediaset raggiungono uno share del 62,1%, mentre i canali specializzati raggiungono l'11,5%. Rai, inoltre, con uno share totale del 39,8% si conferma leader del mercato, distanziando Mediaset di quasi sei punti percentuali<sup>205</sup>.

Editori	2009	2010	2011	2012
Rai Generalista	39,3%	38,3%	35,5%	33,6%
Rai Specializzate	1,3%	3,0%	4,8%	6,2%
<b>TOTALE RAI</b>	<b>40,7%</b>	<b>41,3%</b>	<b>40,3%</b>	<b>39,8%</b>
Mediaset Generalista	38,8%	35,2%	31,8%	28,5%
Mediaset Specializzata	0,7%	2,4%	4,6%	5,3%
<b>TOTALE MEDIASET</b>	<b>39,5%</b>	<b>37,7%</b>	<b>36,4%</b>	<b>33,9%</b>
La7	3,0%	3,1%	3,8%	3,4%
La7d + canali MTV	0,3%	0,7%	0,8%	1,1%
TELECOM ITALIA MEDIA	3,3%	3,8%	4,6%	4,5%
SKY	3,0%	3,2%	3,9%	4,6%
DISCOVERY	0,3%	0,4%	1,3%	2,4%
SWITCHOVER MEDIA	0,2%	0,6%	1,1%	1,6%
FOX	1,8%	1,8%	1,6%	1,7%
DISNEY	0,9%	0,8%	0,7%	0,6%
TURNER	0,4%	0,3%	0,3%	0,2%
Altri	9,9%	10,1%	9,8%	10,7%

Fig. 10 Evoluzione dello share medio giornaliero degli editori televisivi principali  
(Fonte: Elaborazione del marketing Rai su dati Auditel)

### 2.2.1.1 Tivùsat: un'offerta gratuita via satellite

Il 24 settembre del 2008 nasce Tivù, una società a cui partecipano Rai, Mediaset, Telecom Italia Media e, dal maggio 2010, le associazioni di alcune emittenti locali (FRT, confluita poi in Confindustria Radio Televisioni e Aeranti Corallo)<sup>206</sup>, con l'obiettivo di promuovere l'offerta gratuita del digitale terrestre e di gestire e commercializzare Tivùsat<sup>207</sup>. Lanciata nel luglio del 2009, Tivùsat è una piattaforma satellitare gratuita, complementare al digitale terrestre, nata per consentire agli spettatori che non sono raggiunti dalla diffusione digitale terrestre, o che lo sono solo per parte dell'offerta, di ricevere un servizio gratuito di televisione digitale attraverso il satellite<sup>208</sup>. Tivùsat, oltre a replicare l'offerta generalista e i

<sup>205</sup> T. Di Stefano, *cfr.*

<sup>206</sup> L. Balestrieri, *cfr.*

<sup>207</sup> DGTVI, *Quarto Rapporto...*, p.34.

<sup>208</sup> *Ivi*, p.35.

nuovi canali televisivi nazionali trasmessi in DTT, offre numerosi altri canali, soprattutto internazionali, grazie alle capacità di vasta copertura geografica del segnale satellitare<sup>209</sup>.

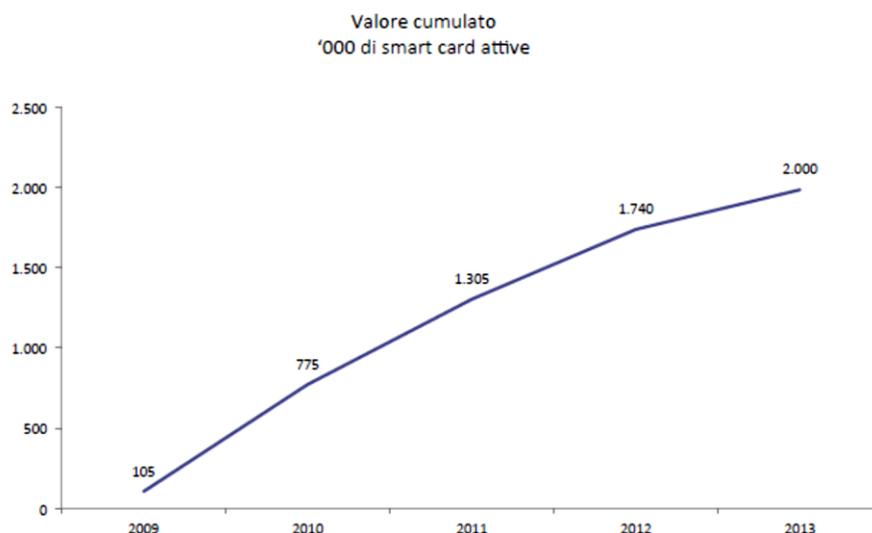


Fig. 11 Le *smart card* Tivùsat attivate dal 2009 al 2013 (Fonte: Tivù)

Ha dichiarato l'Associazione DGTVI:

“In Italia i segni della rilevanza di questa piattaforma hanno iniziato a manifestarsi già a soli otto mesi dalla sua nascita. A fine aprile 2010 Tivùsat, grazie a un trend quotidiano medio di circa 1300 attivazioni, ha raggiunto circa 250.000 tessere attivate e 900.000 tessere vendute ai produttori di decoder e televisori.”<sup>210</sup>

Analizzato i dati disponibili a fine 2013, in media l'incidenza del numero di *smart card* Tivùsat sul numero di famiglie italiane è oggi pari al 7,95%, ovvero più di due milioni di carte attivate, con percentuali maggiori in regioni come la Calabria (17,26%) o la Liguria (16,11%) che, per configurazione ortografica, presentano maggiori difficoltà di copertura del segnale digitale terrestre<sup>211</sup>.

<sup>209</sup> *Ibidem*.

<sup>210</sup> *Ibidem*.

<sup>211</sup> Fonte: Dati ISTAT aggiornati al 31 ottobre 2013.

### 2.3 Le nuove dinamiche concorrenziali tra televisione in chiaro e a pagamento

Nella Relazione sulla gestione Rai del 2010 si legge:

“La competizione si gioca pertanto su più livelli: tra piattaforme trasmissive e commerciali per contendersi il pubblico in uscita forzata dalla televisione analogica terrestre per il processo di *switch off* per aree tecniche; tra offerta gratuita e offerta a pagamento; tra gli operatori attivi nei due segmenti di mercato. Nel segmento *pay*, malgrado la predominanza dell’operatore satellitare sia tuttora incontestabile, la competizione tra i due principali operatori, Sky e Mediaset, è sempre più accentuata, con importanti ripercussioni sul fronte dell’acquisizione dei diritti premium, il fattore critico di successo per eccellenza.”<sup>212</sup>

Si è deciso di riportare questo paragrafo tratto dal Bilancio della Rai per mostrare come già nel 2010, ovvero prima del completamento dello *switch off*, fosse centrale il tema della concorrenza tra piattaforme. In particolare, ai fini di questo lavoro risultano critiche le forme di competizione tra televisione FTA e *pay* e, all’interno del segmento *pay*, tra Sky e Mediaset<sup>213</sup>. Rinviando al capitolo dedicato l’analisi dell’offerta di Mediaset Premium in confronto con quella satellitare di Sky, in questo paragrafo si cercherà di capire come il digitale abbia alterato l’offerta in chiaro e come questa nuova offerta abbia potuto mettere in crisi i modelli di business della televisione a pagamento.

I motivi per i quali la digitalizzazione ha causato un mutamento sostanziale nel mercato televisivo sono stati riassunti dall’Agcom:

“La digitalizzazione delle reti e lo sviluppo di modalità distributive dotate di maggiore capacità trasmissiva hanno aumentato, anche nel settore televisivo, la varietà e la disponibilità dei contenuti, sia dal lato dell’offerta (multicanale, *pay-tv*, servizi a richiesta), che dal lato della domanda (*time shifting* e personalizzazione del palinsesto). Le possibilità di compressione del segnale e la sua codifica/decodifica numerica hanno, infatti, ridotto i problemi di scarsità presenti nell’offerta televisiva analogica e ampliato le potenzialità tecniche correlate alla stessa, contribuendo alla evoluzione delle attività economiche e ai modelli di business offerti dai distributori di contenuti audiovisivi. In tale contesto di transizione, il processo di cambiamento tecnologico dall’analogico al

---

<sup>212</sup> Rai, *Relazioni e Bilanci 2010, Relazione sulla gestione*, p.7.

<sup>213</sup> La digitalizzazione ha, infatti, fatto sì che nuovi attori entrassero nel mercato della *pay tv*, rompendo il monopolio di Sky. Tra questi spicca Mediaset Premium, piattaforma digitale a pagamento del Gruppo Mediaset. (N.d.A.)

digitale ha determinato le condizioni per una trasformazione del sistema, attraverso la moltiplicazione dell'offerta e la differenziazione dei prodotti, anche in chiave distributiva.”<sup>214</sup>

Come dichiarato dall'Autorità, le nuove possibilità tecnologiche hanno fatto sì che i *broadcaster* potessero rivoluzionare la propria offerta e hanno garantito loro una maggiore libertà nel “determinare il mix ottimale di finanziamento dei programmi/canali televisivi e nell'individuare i target di telespettatori e inserzionisti da raggiungere”<sup>215</sup>. L'offerta in chiaro è, quindi, notevolmente cresciuta sia in termini quantitativi sia in termini di qualità e varietà di generi, rendendo i programmi dei *broadcaster* FTA sempre più attrattivi a discapito dei concorrenti a pagamento<sup>216</sup>.

Guardando innanzitutto all'aspetto tecnologico, il passaggio alla tecnologia digitale ha fatto sì che anche per vedere la televisione in chiaro occorresse un decoder. Questo aspetto, oltre a ridurre gli *switching costs* tra *pay* e FTA, ha reso possibile che alcune funzionalità tipiche della *pay tv*, come l'EPG, l'HD e la visione interattiva dei contenuti, divenissero appannaggio anche della modalità di fruizione in chiaro<sup>217</sup>. Non è un caso, infatti, che all'inizio del 2012 Sky Italia abbia lanciato sul mercato una nuova versione dell'EPG, in alta definizione e più semplice da utilizzare. Inoltre, negli ultimi anni si registra una tendenza da parte degli operatori *pay* ad offrire ai propri utenti i miglioramenti tecnologici gratuitamente, con l'obiettivo di fidelizzare maggiormente gli abbonati<sup>218</sup>.

In particolare, le programmazioni in alta definizione sono divenute una componente chiave dell'offerta televisiva<sup>219</sup>. Da ricerche effettuate dalla Rai emerge, infatti, che nel 2012 più di metà delle famiglie era in possesso di almeno un televisore in HD e che i nuovi televisori venduti erano quasi tutti in HD. Ciò nonostante, l'offerta di programmi in alta definizione risulta tuttora un fattore di vantaggio competitivo sfruttato principalmente dall'operatore satellitare, che può contare su una maggiore capacità diffusiva e costi minori. Lo svantaggio del DTT, inoltre, deriva dal fatto che lo sviluppo dell'alta definizione richiede un *simulcast* di canali in SD e in HD e, pur considerando le possibili evoluzioni degli standard trasmissivi, le reti terrestri non possono sostenere un *simulcast* comparabile a quello del satellitare<sup>220</sup>.

---

<sup>214</sup> Agcom, *Libro Bianco sui contenuti*, p.18.

<sup>215</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.22.

<sup>216</sup> *Ivi*, p.121.

<sup>217</sup> *Ivi*, p.114.

<sup>218</sup> *Ivi*, p.163.

<sup>219</sup> *Ivi*, p.121.

<sup>220</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

Ciò detto, si può affermare che la capacità di offrire allo spettatore un'esperienza multimediale, tramite l'HD, il 3D e il DVR, sta diventando sempre più un aspetto cruciale nelle strategie di fidelizzazione degli spettatori e un terreno di confronto competitivo cruciale tra FTA-TV e *pay tv*<sup>221</sup>.

Il secondo aspetto da considerare, e probabilmente quello più rilevante, nel confronto tra televisione in chiaro e a pagamento è, come detto in apertura del paragrafo, quello dell'offerta. Già nella sentenza *NewsCorp/Tele+* del 2003, la Commissione Europea aveva fatto emergere l'importanza della varietà di canali come *driver* degli abbonamenti alla *pay tv*<sup>222</sup>. Tale importanza è andata poi aumentando ulteriormente negli anni; rispetto al 2003, infatti, il numero dei canali dei pacchetti Sky è notevolmente aumentato e, in particolare, sono aumentati i canali del *bouquet* basic. Questo deriva dalla volontà di Sky di essere percepita come una televisione innovativa adatta a tutta la famiglia, rendendosi, così, maggiormente attraente agli occhi degli abbonati<sup>223</sup>.

La situazione è mutata radicalmente con la nascita dei canali tematici in chiaro, che si sono mostrati da subito come una valida alternativa a quelli offerti nel pacchetto basic della *pay*. Pur considerando il contesto macroeconomico, non è un caso che proprio nel periodo di avvio dello *switch off* (2009-2010) la crescita di Sky abbia iniziato a rallentare e lo stesso sia accaduto a Mediaset Premium nel 2011. In particolare, per quanto riguarda Sky, sono aumentati gli abbonati che disdicono l'abbonamento, l'80% dei quali opta poi per l'offerta gratuita del digitale terrestre<sup>224</sup>. Per reagire a questa nuova pressione competitiva, gli operatori *pay* hanno applicato una duplice strategia: una maggior focalizzazione sull'offerta premium (film, eventi sportivi) e una politica dei prezzi più aggressiva<sup>225</sup> che, attraverso la segmentazione della clientela, ha permesso di spacchettare l'offerta abbassando i prezzi minimi di accesso ai pacchetti<sup>226</sup>.

Vi è un ultimo aspetto che va considerato, in quanto diretta conseguenza di ciò che è stato evidenziato fino a questo punto. Le nuove tecnologie e le novità sul piano dell'offerta hanno, infatti, come più volte dichiarato, provocato una convergenza tra i modelli di business della televisione in chiaro e di quella a pagamento. Questo fattore ha fatto sì che canali simili

---

<sup>221</sup> *Ivi*, p.163.

<sup>222</sup> Commissione Europea, *NewsCorp/Tele+*, Case COMP/M.2876, 2003.

<sup>223</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.158.

<sup>224</sup> *Ivi*, p.147.

<sup>225</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>226</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.147.

possano competere tra loro come “*close substitutes*” a prescindere dal loro modello di business (sono, ad esempio, evidentemente sostituibili canali come Rai News e Sky TG 24, Rai Movie e Sky Cinema Family) e che i canali e i programmi possano passare da un modello all’altro senza dover mutare le proprie caratteristiche (basti pensare a X-Factor e Italia’s Got Talent)<sup>227</sup>.

#### 2.4 Una nuova offerta televisiva: i canali tematici in chiaro

Le motivazioni che hanno portato alla nascita delle reti tematiche in chiaro sono state spiegate con chiarezza da Carlo Freccero, ex direttore di Rai 2, RaiSat e di Rai 4:

“Con l’abbondanza delle reti il modello generalista non è più l’unico possibile. Nascono le reti tematiche e la teoria della coda lunga: un’audience importante non si conquista solo catturando con poche reti il pubblico più vasto, ma anche sommando insieme tante piccole audience destinate a un pubblico di nicchia, costituito da specialisti, fan, amanti di generi marginali. Quello che era tradizionalmente il pubblico di internet comincia a interessarsi alla televisione, o meglio, la televisione fondendosi con il computer e con il telefono cellulare, comincia a diventare un medium diverso, un ibrido con regole proprie, distinte dalla vecchia televisione caminetto.”<sup>228</sup>

È a partire da queste considerazioni che si giustifica il chiaro tentativo di *brand extension* sviluppato dai principali editori a partire dal 2010, improntato alla specializzazione tematica attraverso il lancio di nuovi canali<sup>229</sup>. La creazione di nuovi brand e l’avvio di attività di promozione e marketing mirate assicurano una maggior coerenza all’offerta televisiva in chiaro, fino a quel momento percepita dagli utenti come mera somma di canali. Obiettivo degli editori è quello di segnare una continuità con l’offerta analogica ma, allo stesso tempo, un suo sostanziale rinnovamento<sup>230</sup>. Quest’ultimo aspetto è dimostrato dal fatto che tra il 2009 e il 2010 siano nati ben sette nuovi canali di intrattenimento (mini-generalisti), come mostra il grafico seguente.

---

<sup>227</sup> *Ivi*, p.146.

<sup>228</sup> C.Freccero, *Televisione*, Bollati Boringhieri, Torino, 2013, p.21.

<sup>229</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.130.

<sup>230</sup> DGTVI, *Quarto rapporto...*, pp.47-48.

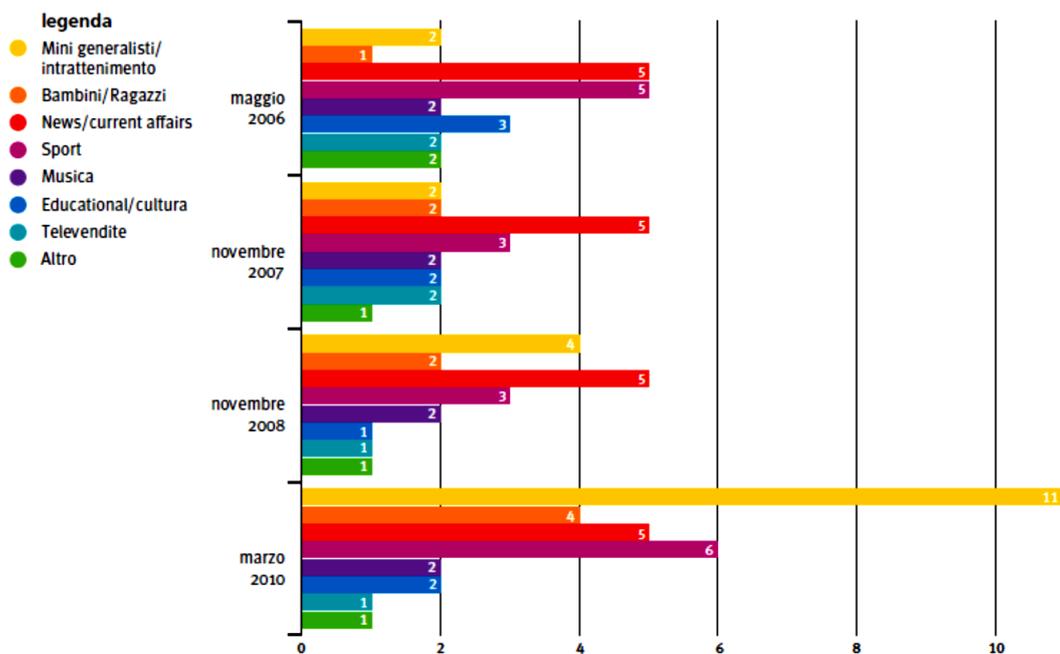


Fig. 12 Evoluzione dell'offerta nazionale DTT gratuita (Fonte: e-Media Institute)

Al marzo del 2010 i nuovi canali gratuiti trasmessi su scala nazionale sono ben trentadue, includendo quelli trasmessi solamente nelle aree di *switch off*. Sommando a questi gli otto canali generalisti si arriva ad un'offerta in chiaro di quaranta canali, allineata a quella presente nel Regno Unito e persino superiore a l'offerta francese e spagnola. È, inoltre, particolarmente ricca nella copertura di generi e di target. Come si può leggere nel grafico, vi sono canali tematici dedicati al mondo femminile, ai bambini, allo sport, all'informazione, all'intrattenimento e al costume. Il genere che spicca è certamente l'intrattenimento, con ben undici canali riconducibili a questo macro-genere. A contrario di altri paesi europei, lo sport è ampiamente rappresentato, con ben sei canali dedicati, a cui segue l'informazione con cinque canali gratuiti. Ambito di punta della televisione in chiaro digitale è quello dei bambini/ragazzi, dove i competitor principali risultano essere i due maggiori editori della tv gratuita, ovvero Rai e Mediaset, con canali come RaiSat Yoyo e Boing. Attraverso la piattaforma digitale, inoltre, hanno assunto rilievo i canali diffusi in ambito locale, in quanto la maggiore capacità trasmissiva ha consentito agli editori locali di diffondere nuovi servizi e contenuti dedicati al territorio<sup>231</sup>.

<sup>231</sup> Ivi, pp. 48-49.

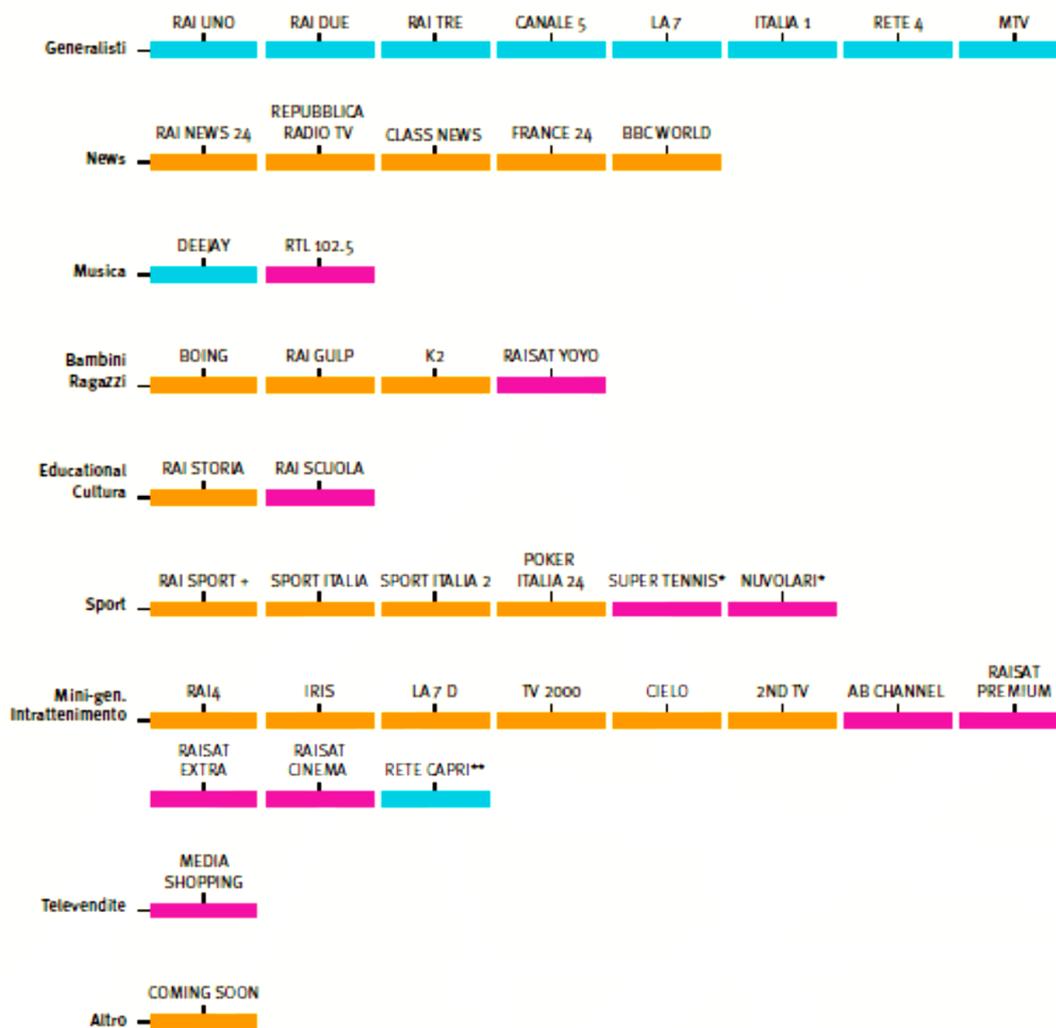


Fig. 13 Offerta gratuita DTT al marzo 2010 (Fonte: e-Media Institute)

La conferma dell'importanza che gli editori attribuiscono alla strategia di *brand extension* è il fatto che, già nel 2010, tutti i principali *broadcaster* analogici fossero in possesso di almeno un canale mini-generalista. La Rai, infatti, era già presente nel segmento con Rai 4 (a cui si sono aggiunti nell'agosto del 2009 i canali del bouquet RaiSat), Mediaset aveva lanciato nel 2007 Iris e aveva già in programma l'aggiunta di La5 e, infine, Telecom Italia Media aveva di recente lanciato La7D. Nel segmento mini-generalista era, inoltre, presente NewsCorp (attraverso Sky Europe) con Cielo<sup>232</sup>.

Dal 2010 ad oggi l'offerta di canali tematici in chiaro ha continuato ad espandersi. Al giugno del 2013, infatti, le reti dedicate all'intrattenimento e al cinema sono arrivate a ventuno, i

<sup>232</sup> Ivi, p.48.

canali dedicati ai bambini sono raddoppiati, così come sono aumentati quelli che trasmettono musica.

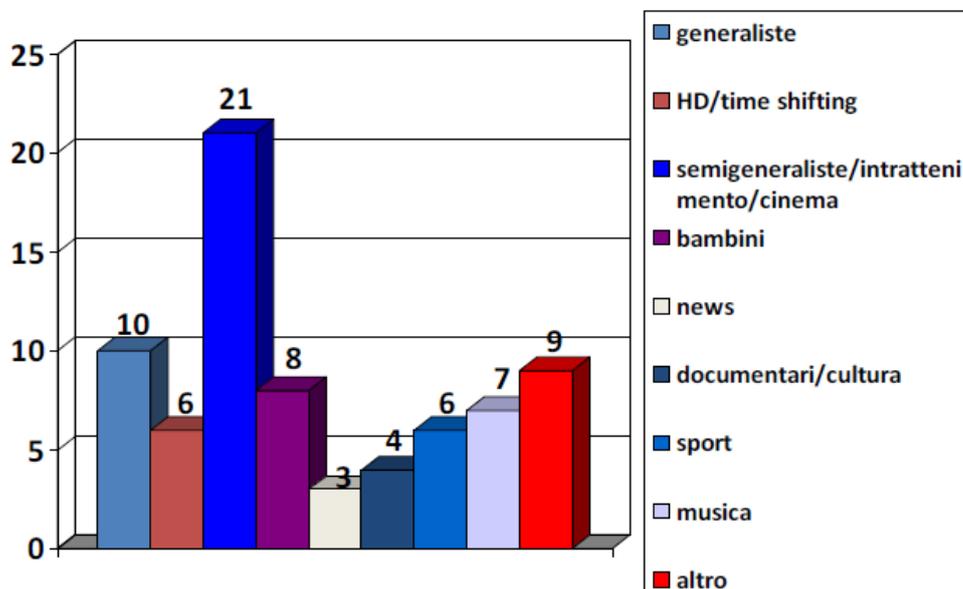


Fig. 14 L'offerta FTA per generi al giugno 2013 (Fonte: L. Balestrieri)

Ai fini di questo lavoro risulta, inoltre, particolarmente rilevante l'ampliamento dell'offerta dei due *broadcaster* principali. L'offerta di Rai comprende oggi quindici canali in chiaro di cui tre generalisti, undici specializzati e uno in alta definizione<sup>233</sup>. Mediaset, invece, può contare oggi su un bouquet di dodici canali FTA, tre reti generaliste e nove canali specializzati, non considerando la piattaforma a pagamento Mediaset Premium<sup>234</sup>. L'approccio dei due editori al digitale e le conseguenti linee editoriali caratterizzanti la loro offerta verranno analizzate nei prossimi capitoli.

#### 2.4.1 I nuovi canali e il loro impatto sugli equilibri di mercato.

Nel triennio che va dal 2009 al 2011 gli ascolti medi giornalieri registrati dai nuovi canali sono quasi triplicati, passando da uno share del 7,6% al 20,1%<sup>235</sup>. Il trend degli ascolti riflette chiaramente la crescente importanza di questi canali nelle dinamiche del mercato. L'offerta gratuita DTT, infatti, non solo ha modificato l'approccio degli spettatori alla televisione ma ha anche sottratto quote di ascolto rilevanti alla televisione a pagamento e alle reti generaliste. Il primo impatto, però, secondo Augusto Preta è stato sull'offerta locale:

<sup>233</sup> Rai, *Relazioni e Bilanci al 31.12.2012, Relazione sulla gestione*, p.24.

<sup>234</sup> Mediaset, *2013 Full Year Results Presentation*, Milano, 25 marzo 2014, p.10.

<sup>235</sup> Fonte: ITMedia Consulting.

“Il tematico pesca per prima cosa sulla crisi dell’offerta locale, quindi sul fatto che con internet e la globalizzazione il contenuto locale si tende sempre più a cercarlo su internet. Nel senso che, se io voglio sapere il tempo a Roma ce l’ho sull’iPhone, non vado a sentire la televisione locale di Rai 3 o del canale 59. Questa situazione mette in crisi sicuramente le locali, e quello che perdono le locali lo prendono più le tematiche che altri, perché le tematiche sono nuove, mentre gli altri già c’erano prima.”<sup>236</sup>

Nel corso di questo paragrafo si analizzeranno, in particolare, gli effetti della nascita dell’offerta tematica in chiaro sul pubblico, sulla *pay tv* e sulle reti generaliste.

#### 2.4.1.1 Gli effetti sul pubblico

Le indagini condotte dalla DGTVi hanno rilevato che con la digitalizzazione è sorta una nuova segmentazione dell’audience, che non si estingue nella diluizione dell’ascolto tra più canali (segmentazione tematica) ma che ha dato luogo a una nuova concentrazione degli ascolti per target (segmentazione per target)<sup>237</sup>. In generale, si è notato che:

“La composizione dei segmenti di pubblici del digitale terrestre presenta valori che somigliano a quelli della televisione satellitare a pagamento (famiglie pluricomponenti, alto reddito/titolo di studio); l’accesso allargato alla multicanalità *free* sembra produrre effetti di segmentazione dei pubblici analoga a quelli della multicanalità a pagamento. La piattaforma digitale parte con un bonus, il trasporto delle reti generaliste e di tutto quel che passava nella modalità analogica. Arriva cioè nelle case contando su abitudini di consumo consolidate da decenni, una notorietà indiscussa e in più la percezione di innovazione. Una innovazione che avrà come target il pubblico tradizionale: ecco allora la nascita di una formula adatta ad incuriosire questo tipo di pubblico, ma declinabile su tanti segmenti, giovani, femminile, maschile, metropolitano, una formula adatta a mantenere e soddisfare senza fronzoli gran parte dei desideri dei target cui si rivolge (...).”<sup>238</sup>

Schematizzando quanto emerso, gli aspetti maggiormente rilevanti sono tre:

- a) Notevole differenziazione dei pubblici dei nuovi canali del digitale terrestre rispetto ai pubblici delle reti generaliste;
- b) Composizione dei segmenti di pubblico del digitale terrestre assimilabile a quella della televisione satellitare a pagamento;

---

<sup>236</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, in *Appendice II*.

<sup>237</sup> DGTVi, *Quarto rapporto...*, p.82.

<sup>238</sup> *Ivi*, p.83.

c) L'accesso allargato alla multicanalità *free* produce effetti di segmentazione dei pubblici analoga a quella della multicanalità a pagamento.<sup>239</sup>

#### 2.4.1.2 Gli effetti sulla televisione a pagamento

La nascita dei canali tematici in chiaro ha contribuito fortemente a dare alla televisione FTA un nuovo posizionamento. Mentre, infatti, le reti analogiche si rivolgevano prettamente a un pubblico femminile e adulto, la nuova televisione digitale è potenzialmente in grado di intercettare tutte le diverse classi di età e entrambi i generi, penetrando, quindi, in segmenti tradizionalmente appannaggio esclusivo della *pay tv*<sup>240</sup>. La nuova televisione gratuita ha suscitato un crescente interesse da parte degli spettatori, contribuendo al calo degli abbonamenti a Sky e Mediaset Premium, in quanto disincentivo a sottoscrivere o mantenere un abbonamento alla *pay tv*. Da uno studio effettuato dalla *ITMedia Consulting* emerge, infatti, che coloro che lasciano Sky si rivolgono principalmente alle offerte in chiaro (80% nel 2011). Augusto Preta ha, inoltre, affermato che:

“Il successo ottenuto dalle offerte FTA sugli ex abbonati Sky è un aspetto della crescente attrattività dell'offerta televisiva in chiaro che si riflette in ascolti progressivamente maggiori: lo *share* è passato dall'11,4% di settembre 2010 al 18,6% di settembre 2011, arrivando al 20,1% di dicembre 2011.”<sup>241</sup>

Questo trend è confermato da una ricerca condotta dallo stesso Sky Italia, nella quale risulta che lo *share* di ascolto dei canali tematici DTT quadruplica dopo la disdetta dell'abbonamento, raggiungendo il 24,6%<sup>242</sup>. In particolare, si è notato che gli utenti che nel periodo ottobre-dicembre 2010 guardavano i canali Sky dedicati ai bambini, dopo il *churn* nel periodo coincidente dell'anno successivo guardavano i canali corrispondenti in chiaro. Allo stesso modo, gli ex clienti che nel 2010 usufruivano principalmente dell'offerta di Sky Cinema, dopo la disdetta dell'abbonamento guardavano canali come Rai Movie o Iris<sup>243</sup>.

Analizzando poi la distribuzione degli ascolti tra i nuovi abbonati a Sky si nota come nel 2011 i canali a pagamento presenti nel bouquet abbiano raggiunto il 37% di *share*, più di un terzo del totale. E la cifra appare ancora più elevata se confrontata con quella dei canali generalisti offerti nel bouquet (48,9%). Questo ha dato prova di come la concezione di *pay tv*

---

<sup>239</sup> Rielaborazione effettuata dall'Agcom nel *Libro Bianco sui Contenuti*, p.160.

<sup>240</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.153.

<sup>241</sup> *Ivi*, p.140.

<sup>242</sup> *Ivi*, p.155.

<sup>243</sup> *Ivi*, p.151.

come *extra utility* complementare alla televisione in chiaro sia ormai superata<sup>244</sup>. Oggi chi sottoscrive un abbonamento alla *pay* lo fa per avere accesso a contenuti esclusivi non disponibili altrove.

I dati qui presentati non solo sono una prova della sostituibilità tra l'offerta in chiaro e quella a pagamento di cui si è discusso nel paragrafo 2.3, ma spiegano anche perché la piattaforma a pagamento abbia dovuto adottare la strategia di focalizzazione sui contenuti premium e di riduzione dei prezzi contestualmente descritte.

#### 2.4.1.3 L'impatto sulle reti generaliste

La nascita delle reti specializzate ha mutato radicalmente il posizionamento della televisione in chiaro e ha cambiato conseguentemente il ruolo delle generaliste, che hanno perso la loro centralità sia nei confronti dell'audience sia degli investitori pubblicitari<sup>245</sup>. In merito a questo, Augusto Preta ha affermato:

“Il tematico affronta in maniera concreta problematiche che prima non trovavano un modello economico. Prima non potevano esserci più di tre, quattro o cinque canali; ciascun canale costava tanto e quindi costando tanto faceva una programmazione per tutti. Su un modello in cui si ha la possibilità di avere più canali e questi canali tecnologicamente ti costano meno, puoi anche costruire contenuti che costano meno e avere pubblici più mirati che anche se ti danno lo 0,5 ti ridanno, in termini di risorse, i costi e ti permettono di essere in positivo, mentre prima, con quell'altro modello, se non avevi il 10% chiudevi.”<sup>246</sup>

Utilizzando un linguaggio provocatorio, Carlo Freccero afferma:

“Che cos'è oggi la televisione generalista? (...) Sotto la patina rassicurante dell'intrattenimento, che sembra segnare una sorta di continuità, l'aspetto più evidente della televisione generalista di oggi è il suo interesse ossessivo per la futilità del quotidiano, l'abbandono totale dell'informazione a favore del gossip: in breve, il suo passaggio dalla dimensione pubblica alla dimensione privata.”<sup>247</sup>

---

<sup>244</sup> *Ivi*, p.152.

<sup>245</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>246</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, in *Appendice II*.

<sup>247</sup> C.Freccero, *Op.Cit.*, p.23.

Pur senza adottare una visione altrettanto critica circa la qualità dei programmi, è un dato di fatto che i canali specializzati stiano, nel corso degli anni, progressivamente erodendo le posizioni di vantaggio competitivo delle reti generaliste. I canali tematici offerti sul DTT gratuito e sul satellite sono, infatti, passati da uno share del 2,2% del 2003 al 26% circa nel 2011. I canali tematici in chiaro, in particolare, sono passati dal 2,4% di share nel 2007 al 18% nel 2011<sup>248</sup>.

	2010	2011	2012
Rai 1	20,7%	18,7%	18,3%
Rai 2	9,1%	8,2%	7,6%
Rai 3	8,5%	8,5%	7,7%
Canale 5	18,8%	16,9%	15,3%
Italia 1	9,1%	8,2%	7,3%
Rete 4	7,3%	6,7%	5,9%
La7	3,1%	3,8%	3,4%
Canali di intrattenimento e cinema	6,2%	10,6%	14,4%
Canali per bambini	4,0%	4,8%	5,4%
Canali di sport	2,4%	2,9%	3,6%
Canali di news	0,6%	1,0%	1,0%
Canali di documentari	0,9%	0,9%	1,0%
Canali di musica e altri canali	9,5%	8,8%	9,5%

Fig. 15 La perdita di ascolti delle reti generaliste (Fonte: L. Balestrieri)

Questa perdita di ascolti si riflette inevitabilmente in una minor attrattività agli occhi dell'investitore pubblicitario, sempre alla ricerca degli spazi migliori dove collocare i propri prodotti. Nonostante si registri una sostanziale tenuta delle reti generaliste, a cui sono tuttora destinati i grandi investimenti<sup>249</sup>, gli inserzionisti iniziano a preferire investimenti più mirati, concentrando l'attenzione non sul numero di spettatori raggiungibili, ma sull'identità e la propensione all'acquisto del pubblico<sup>250</sup>. La presenza di una molteplicità di reti consente, infatti, di ritagliare dei settori d'interesse mirato attirando un pubblico più ristretto ma costante e fedele<sup>251</sup>. A tal proposito, a una domanda riguardante la possibilità dei canali tematici di offrire all'investitore pubblicitario investimenti mirati, Augusto Preta ha così risposto:

“Sicuramente è così, nel senso che misuri la pubblicità sul target. Devo anche dire, però, che nella pubblicità tanto più i canali fanno ascolto tanto più si investe. Il discorso è che, se hai un canale, ad

<sup>248</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.149.

<sup>249</sup> C.Freccero, *Op.cit.*, p.139.

<sup>250</sup> C.Freccero, *Il palinsesto della tv digitale*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p.398.

<sup>251</sup> *Ivi*, p.399.

esempio, per giovani adulti allora avrai un tipo di prodotto che è più adatto; li massimizzi poi però non hai gli altri. Alla fine, il costo-contatto è sempre più basso nei tematici rispetto a quello dei generalisti. Da questo punto di vista, la tematizzazione non è direttamente collegata alla capacità di attirare risorse, semplicemente collegata al fatto che servono meno risorse e quindi anche se sono di meno sono sufficienti, e quelle che hai, essendo mirate, preferiscono venire da te piuttosto che spalmarsi nel calderone di tutti gli altri prodotti sul mercato. La Nike, ad esempio, è più interessata a una posizione specifica piuttosto che essere su tutti i canali.”<sup>252</sup>

Secondo Alberto Mattiacci e Alessandro Militi, rispettivamente Ordinario di Market Driven Management e Executive Director di Fox Channels Italy, in tale scenario le reti generaliste non possono limitarsi ad adottare un atteggiamento difensivo, che porterebbe nel medio periodo a condizioni economiche e di mercato insostenibili. Gli autori identificano, perciò, due possibili strategie di risposta<sup>253</sup>:

1. Stress della *brand equity*: la generalista rinforza *l’equity* del canale attraverso operazioni di palinsesto con le quali agire su *brand awareness* e *brand image*;
2. Ampliamento dell’offerta: il generalista agisce sullo stesso terreno dei mini-generalisti, ampliando il portafoglio dei propri *brand*.

Seguendo il primo indirizzo strategico, il generalista sfrutta le potenzialità derivanti dalle proprie grandi dimensioni e dalla rilevanza del proprio *heritage* per acquisire o realizzare produzioni televisive che per dimensioni dei valori restano precluse agli attori più piccoli. È questo il caso di produzioni come Vieni via con me di Fazio e Saviano, del Festival di Sanremo o del Grande Fratello. La seconda strategia, invece, porta il generalista a seguire il medesimo percorso delle reti specializzate, ovvero quello dell’occupazione delle nicchie, cercando di conciliare un’elevata audience e la focalizzazione<sup>254</sup>.

I due autori concludono poi la loro riflessione affermando:

“Al momento è del tutto normale che il player generalista si trovi in grande difficoltà, proprio per la novità, la solidità e la pervasività dei fenomeni in corso che, oggettivamente, vanno tutti in suo svantaggio. Allo stato attuale, tuttavia, è un mero esercizio di futurologia prevedere quale sarà il destino finale dei generalisti- se buio, o radioso.”<sup>255</sup>

---

<sup>252</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, in *Appendice II*.

<sup>253</sup> A.Mattiacci, A.Militi, *Op.cit.*, p.145.

<sup>254</sup> *Ivi*, p.146.

<sup>255</sup> *Ibidem*.

### 3. Rai – Radiotelevisione Italiana S.p.A

“Rai, da sempre, vuol dire “televisione” e ancora di più televisione generalista. Per il suo carattere di servizio pubblico, ha dovuto sempre offrire contenuti per tutti i tipi di target, trasversali sia ai caratteri demografici dei telespettatori (età, istruzione, classe sociale, eccetera) sia agli specifici interessi riguardo i generi ( informazione, intrattenimento, fiction, varietà, cinema e così via). I tre canali generalisti – Rai 1, Rai 2 e Rai 3 – hanno sempre assolto questo ruolo in continuità con la storia e la cultura aziendale. Oggi, l’offerta dei canali tematici segue il solco segnato dai generalisti, mantenendo saldi i valori e le caratteristiche fondanti dell’azienda.”<sup>256</sup>

Come emerso nei paragrafi dedicati alla storia della televisione italiana inseriti nel primo capitolo, non si può parlare di televisione in Italia senza parlare dell’azienda che, più di ogni altra, quella storia l’ha modellata e influenzata. Dall’avvio delle trasmissioni il 3 gennaio del 1954, agli anni del monopolio di Stato, del colore, del duopolio con Fininvest, fino alla digitalizzazione del segnale televisivo e dello sviluppo esponenziale dei nuovi media, la Rai ha sempre dovuto innovarsi e rigenerarsi, adottandosi nel miglior modo possibile alle evoluzioni del mercato.<sup>257</sup>

In questo capitolo, in particolare, si analizzerà come la Rai ha risposto alle sfide e alle opportunità poste in essere dal digitale, tenendo sempre presente il suo ruolo di concessionaria di servizio pubblico. In particolare, si scenderà nel dettaglio delle strategie che hanno guidato la nascita della nuova offerta editoriale, dopo di che si procederà a descrivere l’offerta stessa e come si è evoluta dal 2010 ad oggi. In un secondo momento, si cercherà di capire come la Rai ha intenzione di sfruttare le nuove tecnologie e le opportunità offerte dalla rete.

#### *3.1 Il servizio pubblico nell’era digitale*

La nascita del servizio pubblico radiotelevisivo ha trovato sua legittimazione nell’articolo 43 della Costituzione. Lo Stato, infatti, riconosceva nella scarsità delle frequenze, nella rilevanza del settore e nella forte pervasività del mezzo quei caratteri di essenzialità e interesse generale che rendevano necessario un suo intervento<sup>258</sup>.

---

<sup>256</sup> A.Mattiacci, A.Militi, *Op.cit.*, p.167, (Paragrafo a cura di M.Ciannone e G.Antonucci).

<sup>257</sup> Vedi *par. 1.3.1.*

<sup>258</sup> G.Gardini, *Op.cit.*, p.132.

Con gli anni il contesto economico e sociale è notevolmente mutato e, considerata, in particolare, l'attuale condizione economica italiana, sono numerosi coloro che hanno invocato una possibile privatizzazione della Rai; provocazione alla quale Luigi Gubitosi, attuale Direttore Generale, ha così risposto:

“Oltre 40 Paesi di quello che noi chiamiamo il mondo occidentale hanno il servizio pubblico; l'unica eccezione sono gli Stati Uniti (...). Credo che il servizio pubblico ha avuto una sua ragione di esistere. Tra l'altro, si parlava del canone. Il motivo per cui esiste il canone, che hanno inventato il canone, è perché ci fosse un rapporto diretto tra la radio, all'epoca, e il pubblico, senza che fosse determinato dal governo e che quindi non dovesse dipendere dal governo nella sua fonte di sostentamento, e credo che questo ne confermi ancora la validità. Oggi non c'è un mercato pubblicitario in Italia che permetterebbe la privatizzazione, la privatizzazione della Rai, da un punto di vista finanziario prima ancora che politico, è sicuramente impraticabile, perché uno scade la concessione nel 2016 e due se togliamo il canone come si finanzierebbe poi questo sistema, insistendo sullo stesso bacino pubblicitario? Mi sembra un po' velleitaria come tematica. Credo, però, che l'importante sia non tanto se debba esserci il servizio pubblico a partire dal 2016 ma quale servizio pubblico, con che caratteristiche, che tipo di missione.”<sup>259</sup>

Secondo l'Autorità, nell'attuale fase di transizione verso una società digitale, il servizio pubblico dovrebbe svolgere un ruolo chiave. La televisione di servizio pubblico, infatti, è stata lo strumento culturale d'elezione della società di massa, in virtù della sua capacità di veicolare delle visioni del mondo condivise dalla comunità del pubblico, e ciò le ha conferito uno straordinario carattere unificante. Oggi, con la digitalizzazione, sono aumentate notevolmente le possibilità di accesso individualizzato e delocalizzato, mentre il paradigma della “cultura di massa” ha perso la sua rilevanza. Questo ha fatto sì che mutasse la figura stessa di pluralismo, non più garantito semplicemente dalla possibilità di fissare limiti all'azione. Cruciale diventa quindi stabilire regole per l'accesso agli strumenti di comunicazione. E in questo riassume tutta la sua rilevanza l'idea di servizio pubblico come garante del pluralismo, in prima linea nella lotta al *cultural divide*.<sup>260</sup>

La concezione di servizio pubblico come traino del Paese verso l'era digitale è ribadita dalla stessa Rai, che tra gli elementi della sua *mission* include “la realizzazione di servizi interattivi digitali di pubblica utilità” e “la realizzazione nei termini previsti dalla Legge 3 maggio 2004, n. 112, delle infrastrutture per la trasmissione radiotelevisiva su frequenze terrestri in tecnica

---

<sup>259</sup> L.Gubitosi, intervento in “Dove eravamo rimasti? I 60 anni della televisione italiana raccontati alla Luiss Guido Carli”, Università Luiss Guido Carli, Roma, 31 marzo 2014.

<sup>260</sup> AGCOM, *Libro Bianco sui Contenuti*, pp.61-62.

digitale”<sup>261</sup>. Nel Contratto di servizio 2013-2015, inoltre, si ribadisce l’obbligo in capo alla Rai di “rendere disponibile a ogni cittadino – nella molteplicità delle forme divulgative – su differenti piattaforme, una pluralità di contenuti, di diversi formati e generi, che rispettino i principi dell’imparzialità, dell’indipendenza e del pluralismo, ciò al fine di consentire a ciascun cittadino di potersi autonomamente formare opinioni ed idee e partecipare in modo attivo e consapevole alla vita del Paese”. La Rai deve “avere cura di raggiungere le varie componenti della società, prestando attenzione alle differenti esigenze di tipo generazionale, culturale, religioso, di genere e delle minoranze, nell’ottica di favorire una società maggiormente inclusiva e tollerante verso le diversità”. Si obbliga, oltre a ciò, a garantire elevati standard di qualità audio e video delle trasmissioni e a far sì che l’intera programmazione sia disponibile su tutte le piattaforme tecnologiche al fine di assicurare la copertura integrale della popolazione.<sup>262</sup>

### 3.1.1 Informare, educare, intrattenere nel terzo millennio

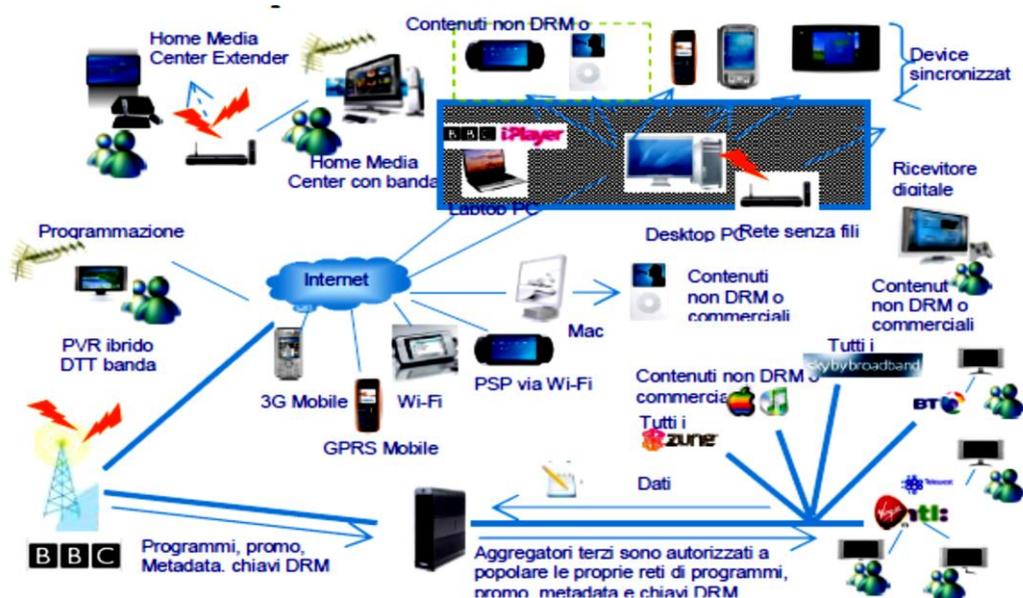


Fig. 16 Il modello multiplatforma della BBC (Fonte: BBC)

Lo slogan “Informare, educare, intrattenere” è stato utilizzato sin dagli anni venti da John Reith, fondatore della BBC, per riassumere gli obiettivi della sua emittente. Nonostante nel corso degli anni gli ideali di base, ovvero far sì che il servizio pubblico resti autonomo sia dal

<sup>261</sup> Rai, *Relazioni e Bilanci al 31.12.2012, Relazione sulla gestione*, p.12.

<sup>262</sup> Schema di Contratto di servizio tra il Ministero dello sviluppo economico e la RAI-Radiotelevisione italiana, per il triennio 2013-2015.

mercato sia dal governo, così da perseguire finalità di interesse generale, sia rimasto inalterato, cambiano a cadenza decennali i compiti specifici che alla BBC vengono affidati.<sup>263</sup>

Negli ultimi anni è stato centrale il dibattito su come adeguare l'identità del servizio pubblico al nuovo assetto multimediale; non a caso, il Chairman della BBC ha dichiarato al riguardo: *"It was the best of times, it was the worst of times"*<sup>264</sup>. La BBC ha adottato al riguardo una strategia multiplatforma, che pone al centro del suo intervento contenuti innovativi e di qualità, nell'ottica di un'utenza multicanale e di una trasmissione multiplatforma.<sup>265</sup> Gli obiettivi di fondo sono quelli di supporto alla società civile, promozione dell'istruzione e dell'apprendimento, stimolo alla creatività e all'eccellenza culturale e rappresentanza della cultura britannica nel mondo, da perseguire tenendo presenti i criteri di qualità, originalità e innovazione. Tra i compiti affidati alla BBC vi è poi quelli di svolgere un ruolo centrale nella transizione al digitale, compito che il servizio pubblico britannico ha svolto proponendosi come fornitore di contenuti, di rete e di servizi digitali<sup>266</sup>. Nell'*Annual Report* della BBC del 2012 si legge infatti:

*"The BBC has been involved with digital TV switchover since the very beginning: technical, operational and strategic planning started more than a decade ago. A programme which has gone so smoothly for viewers masks the extent of the re-engineering which has gone on behind the scenes. We have worked with our technology and transmission providers to fundamentally reorganise how we get TV programmes from the studios to the home. In doing so, we undertook the largest broadcast engineering project in history – all the while making sure that viewers and listeners could continue to get our services despite the disruption happening at the transmitters."*<sup>267</sup>

Dopo il fallimento della piattaforma digitale *OnDigital* nel 2002, la BBC è stata incaricata dal Governo di guidare lo *switch over* digitale, dando vita al consorzio *Freeview*, nome della nuova piattaforma digitale terrestre a cui hanno partecipato, oltre alla BBC, BSkyB, National Grid Wireless, ITV e Channel 4. Nel 2010 la BBC è arrivata ad offrire nove canali sulla piattaforma digitale terrestre *Freeview*, affermandosi come primo operatore sulla piattaforma per numero di canali. Allo stesso tempo, ha partecipato alla creazione della piattaforma

---

<sup>263</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>264</sup> BBC, Annual Report 2012/2013, *Chairman's Foreword*.

<sup>265</sup> AGCOM, *Libro Bianco sui Contenuti*, p.62.

<sup>266</sup> *Ivi*, pp.64-68.

<sup>267</sup> BBC, Annual Report 2012/2013, p.57.

satellitare gratuita *Freesat*, complementare a *Freeview*, lanciata nel maggio del 2008 da una *joint venture* con ITV.<sup>268</sup>

Ma, il progetto che maggiormente ha segnalato l'impegno della BBC nella costruzione della nuova televisione digitale è stato *YouView*, ex Progetto Canvas, nato da una *joint venture* tra tutti i principali operatori televisivi e *broadband* inglesi, ovvero BBC, ITV, BT, Channel 4, TalkTalk, Arqiva e Channel 5.<sup>269</sup>

*YouView* è una piattaforma di IPTV che, usando le parole di Eric Huggers, Head of Technologies della BBC, “*converges broadcast with broadband*”<sup>270</sup>. In altre parole, è una piattaforma che integra “il servizio di televisione digitale terrestre di *FreeView* con capacità *broadband* in un set-top box di nuova generazione *Over-the-top*”<sup>271</sup>. Il servizio, disponibile anche su *FreeSat*, offre televisione, radio, servizi in HD, programmazione *on demand* e *catch-up tv*, grazie all'integrazione con le piattaforme di VOD di BBC (*iPlayer*) e di ITV, oltre a film, servizi interattivi e contenuti web, con l'obiettivo di una completa integrazione tra offerte lineari e non lineari.<sup>272</sup> *YouView*, approvato dal BBC Trust e dall'Ofcom nel 2010, rappresenta una risorsa chiave soprattutto per operatori telefonici come BT (British Telecom) o di nicchia, TalkTalk, schiacciati nel mercato della televisione a pagamento dal primato di BSkyB, che detiene il 67% degli abbonati alla *pay tv* inglese.<sup>273</sup> Ian Watt, responsabile di Enders Analysis, ha, infatti, dichiarato al riguardo:

*“For players in the telecoms space such as BT this move represents an attempt to level the playing field with Sky and Virgin Media. They can piggyback the success of Freeview and offer lower cost entry points into the pay-TV market, providing an opportunity to attract more subscribers than they had been able to do with products such as BT Vision.”*<sup>274</sup>

Non è un caso, quindi, che molte proteste siano venute proprio da Virgin Media e Sky. Il direttore dei Corporate affairs di Sky ha definito il progetto “*nothing short of BBC mission creep*” mentre Virgin Media ha presentato ricorso al regolatore del settore Ofcom, definendo il progetto anti-competitivo e potenzialmente in grado di distruggere il mercato della

---

<sup>268</sup> *Ivi*, pp.68-69.

<sup>269</sup> <http://www.youview.com/partners/>

<sup>270</sup> Techradar.com, <http://www.techradar.com/news/television/project-canvas-what-is-it-all-about-613941>

<sup>271</sup> AGCOM, Libro Bianco..., p.72.

<sup>272</sup> *Ibidem*.

<sup>273</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

<sup>274</sup> BBC News, *YouView internet Tv service launches in Uk*, 4/07/2012, <http://www.bbc.com/news/technology-18699924>

televisione online; ricorso che, però, è stato respinto.<sup>275</sup> *YouView* è disponibile oggi in più di un milione di famiglie inglesi e registra un tasso di espansione molto elevato, tanto da mettere in crisi lo stesso BSkyB e, in particolare, il suo Sky Go.<sup>276</sup> Ciò nonostante, al momento la piattaforma è oggetto di un profondo ripensamento, in quanto eccessivamente dipendente dai *device* dedicati.<sup>277</sup>

L'evoluzione della concezione di servizio pubblico della BBC, le nuove modalità di fruizione di prodotti audiovisivi e, in generale, le mutazioni in atto nel mercato inglese sono state qui presentate in quanto il modello della BBC è stato, sin dai primi anni, l'ideal-tipo adottato per conferire legittimità alle radio e televisioni di servizio pubblico dell'intero continente europeo<sup>278</sup> e, ancora oggi, la sua influenza sulle televisioni di servizio pubblico europeo non si è ridotta. In particolare, guardando alla Rai, non mancano i punti in comune con la strategia adottata dalla BBC negli ultimi anni, dall'arricchimento dell'offerta, alla partecipazione alla rete satellitare gratuita, alla volontà di perseguire una strategia multiplatforma. Non è un caso, infatti, che nel dibattito sul ruolo che la Rai debba ricoprire negli anni a venire si ritorna spesso a quelle tre parole: "Informare, educare, intrattenere". Come i colleghi britannici, allora, ci si chiede: Cosa significa per il servizio pubblico odierno "informare, educare, intrattenere"?

A tal proposito, Luigi Gubitosi ha dichiarato:

"Informare, educare, intrattenere è la tipica missione del servizio pubblico che non è cambiata, cambiano le forme. Oggi bisogna continuare ad avere quel tipo di funzione; cambiano le modalità, i messaggi vengono inseriti nei contenitori e cambia la maniera con cui si trattano i temi, però l'importanza di fare crescere il paese piuttosto che cercare di diffondere la cultura resta. (...) Tutto si può affrontare, la televisione cambia; tra l'altro noi parliamo di televisione e di radio, ma ricordiamo che la Rai come le altre *broadcaster* sta diventando una media company e l'importanza del web è sempre maggiore. Cambiano le modalità ma non cambia la missione di base."<sup>279</sup>

Tenendo presenti le considerazioni emerse e l'evoluzione della BBC nel mercato inglese, la domanda da porsi è: quale ruolo per il servizio pubblico nell'era digitale?

---

<sup>275</sup> BBC News, *Project Canvas to become YouView*, <http://www.bbc.co.uk/news/technology-11330712>

<sup>276</sup> The Guardian, *YouView to increase staff by 50% in push to take on Sky*, 12/05/2014, <http://www.theguardian.com/media/2014/may/12/youview-increase-staff-sky-bbc-itv-channel-4>

<sup>277</sup> L. Balestrieri, *cfr.*

<sup>278</sup> L. Balestrieri, *cfr.*

<sup>279</sup> L. Gubitosi, intervento in *"Dove eravamo rimasti? I 60 anni della televisione italiana raccontati alla Luiss Guido Carli"*, Università Luiss Guido Carli, Roma, 31 marzo 2014.

A fornire una risposta è nuovamente il Direttore Generale Gubitosi:

“Credo che (*il servizio pubblico*) debba adeguarsi al futuro; innanzitutto perché è una ricchezza il fatto di avere più attori, la concorrenza ha fatto bene alla Rai, guai se non ci fosse, ma è sbagliato immaginare che debba fare tutto la Rai. Quindi, credo che debba fare bene quello che fa; dobbiamo capire che cosa intende fare e cosa si voglia che faccia per il Paese, che tipo di missione. Credo che serva e possa far bene. Tra l’altro, in Europa su base relativa facciamo bene, abbiamo il canone più basso d’Europa, abbiamo l’offerta più ricca, abbiamo la coda di audience più alta, nonostante abbiamo il numero di canali più alto in Italia rispetto agli altri paesi, abbiamo delle punte di eccellenza importanti. Quindi io credo che la Rai possa continuare a farlo, abbiamo bisogno di innovare anche noi, abbiamo bisogno di puntare al massimo sul 2.0, sull’innovazione digitale evidentemente. Tra l’altro, non per niente, quando ha iniziato Manzi, il 40% degli italiani non aveva un titolo di studio, ed era una popolazione più giovane, (...), oggi abbiamo il 38% di italiani che non sa usare il computer. Credo che noi dovremmo avere un ruolo in quello. (...) Quindi, io credo che il servizio pubblico serva per agire come *benchmark*. Deve essere quello che fa le cose migliori, deve essere quello che sa rinunciare a un po’ di ascolti, essere quello che sa fare anche il programma culturale anche se non ha lo sponsor, essere quello che pensa a far crescere il Paese. Se si ricorda sempre: è lì per informare, educare, intrattenere, combinate evidentemente, perché educare in maniera noiosa porta gli spettatori a andare su altri canali, e questo resta valido anche per il futuro.”<sup>280</sup>

### 3.2 La nuova offerta digitale

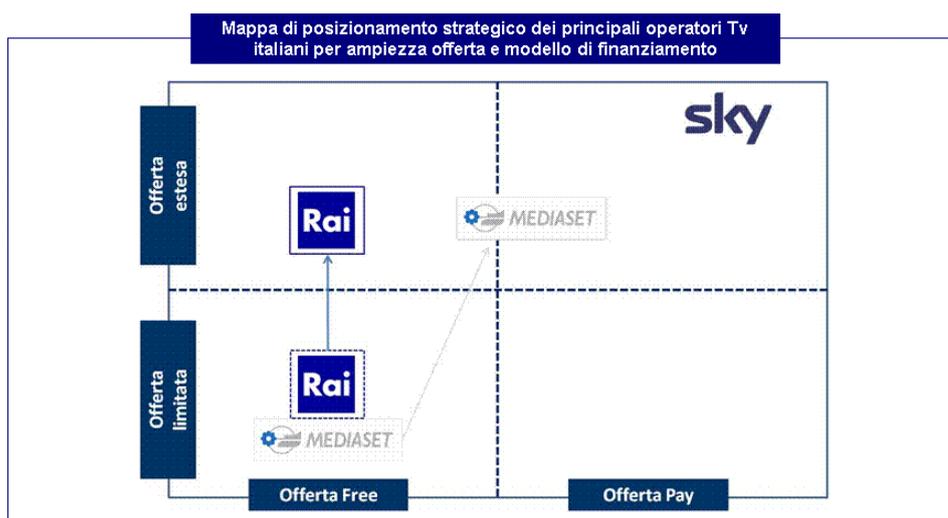


Fig. 17 Posizionamento Strategico dei principali operatori tv (Fonte: Rai)

<sup>280</sup> L.Gubitosi, intervento in “Dove eravamo rimasti? I 60 anni della televisione italiana raccontati alla Luiss Guido Carli”, Università Luiss Guido Carli, Roma, 31 marzo 2014.

La strategia con la quale Rai ha deciso di fronteggiare le sfide poste in essere dalla digitalizzazione del mercato televisivo può essere riassunta con due parole: espansione e diversificazione<sup>281</sup>. L'obiettivo, presentato nel Piano Industriale 2010-2012, era quello di "rafforzare la posizione di *leadership* sull'offerta *free*, proteggendo lo *share* dei canali generalisti ed arricchendo il bouquet degli specializzati"<sup>282</sup>. In particolare, nella strategia d'offerta si possono distinguere tre linee guida:

1. Evoluzione dell'offerta generalista;
2. Sostegno all'offerta specializzata;
3. Miglior focus sul target commerciale.<sup>283</sup>

Nei canali specializzati, infatti, Rai vedeva una preziosa fonte di vantaggio competitivo rispetto alla sua avversaria più temibile, Mediaset. Nel 2010, infatti, nelle aree "All Digital" l'offerta specializzata di Rai raccoglieva quasi il 7% degli ascolti, mentre Mediaset si fermava al 2,5%. Questo rendeva legittimo pensare che Rai avesse una finestra temporale che le avrebbe concesso di consolidare la sua posizione di leader. L'arricchimento della piattaforma *free*, inoltre, avrebbe rafforzato il valore percepito dei consumatori aumentandone "l'*appeal* relativo nei confronti delle piattaforme *pay*"<sup>284</sup>.



Fig. 18 Focalizzazione sulla tv in chiaro con un bouquet multicanale (Fonte: Rai)

<sup>281</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.154.

<sup>282</sup> Rai, Piano Industriale 2010-2012, Sintesi per le Organizzazioni Sindacali, Roma, 7 giugno 2010, p.14.

<sup>283</sup> *Ivi*, p.15.

<sup>284</sup> *Ivi*, p.7.

Nel corso di questo paragrafo si cercherà di spiegare come si siano attuate queste linee guida e come, in particolare, si sia passati dalla situazione mostrata nella parte sinistra della *Fig.18* a quella attuale mostrata nella parte destra.

### 3.2.1 Da Raisat alla razionalizzazione dei canali

Nel settembre del 1997 nasce RaiSat, la Direzione Rai dedicata allo sviluppo di canali tematici e nuove offerte. I primi due canali sono stati RaiSat 1 Cultura e RaiSat 2 Ragazzi, dedicati a temi che rientravano nella sfera d'interesse del servizio pubblico ma che riuscivano difficilmente a trovare spazio sulle reti generaliste.<sup>285</sup> Il 29 luglio del 1998 la Direzione RaiSat viene trasformata nella società indipendente RaiSat S.p.A, controllata per il 95% da Rai, con lo scopo di realizzare “canali televisivi e audio tematici, eventi, prodotti multimediali online, anche mediante acquisizione da terzi di servizi produttivi e diritti su prodotti audiovisivi (...) e la loro sistemazione su palinsesti, al fine di costituire un’offerta rivolta al mercato della distribuzione gratuita e a quella a pagamento”<sup>286</sup>. Il 15 dicembre del 1998 Rai approva all’unanimità un accordo con Canal Plus che prevede che la Rai entri in Tele+, la piattaforma di *pay tv* italiana controllata dalla società, rilevando un quota del 10%, con la possibilità di rilevare un’ulteriore quota del 35% insieme ad altri partner<sup>287</sup> e nell’aprile del 1999 viene siglato l’accordo con Tele+ per la realizzazione di canali a pagamento.<sup>288</sup>

Il 31 luglio del 2003, in seguito alla fusione tra Stream e Tele + e la conseguente nascita di Sky Italia<sup>289</sup>, RaiSat passa dalla piattaforma di Tele+ a quella di Sky e rinnova radicalmente la sua offerta con un pacchetto di cinque canali satellitari (Premium, Extra, Gambero Rosso, Ragazzi e Cinema World)<sup>290</sup>.

Le ragioni che hanno portato la concessionaria di servizio pubblico audiovisivo ad investire nel mercato della televisione a pagamento vanno ricercate considerando le caratteristiche proprie del mercato di riferimento. Come anni più tardi ha notato anche Mediaset, nel lancio della piattaforma a pagamento Mediaset Premium<sup>291</sup>, il mercato della *pay tv* sin dal momento

---

<sup>285</sup> Superbrands, RaiSat, [www.superbrands.it/b2cpdf/Raisat.pdf](http://www.superbrands.it/b2cpdf/Raisat.pdf)

<sup>286</sup> Rai, Bilancio consolidato 2003, Bilanci delle società controllate, p.111.

<sup>287</sup> Repubblica, Rai e Canal Plus l’accordo è fatto, 15/12/1998, <http://www.repubblica.it/online/televisioni/murdoch/accordo/accordo.html>

<sup>288</sup> Superbrands, RaiSat.

<sup>289</sup> Vedi *Par. 1.3.1.2.*

<sup>290</sup> Rai, Bilancio 2003, Relazione sulla gestione, p.47.

<sup>291</sup> Vedi *Par. 4.3.*

della sua nascita ha registrato dei tassi di crescita molto elevati e il suo sviluppo ha raggiunto una nuova fase di maturità con la nascita di Sky Italia. RaiSat, quindi, ha consentito alla capogruppo di registrare delle performance significative tanto sul piano editoriale quanto su quello economico. Tra l'ottobre del 2004 e il dicembre del 2006 l'ascolto medio complessivo dei canali di Rai Sat è cresciuto di 2,5 volte, il triplo della crescita degli ascolti complessivi delle tv satellitari, rendendo RaiSat il primo editore italiano presente nell'offerta di Sky in termini di ascolti<sup>292</sup>. RaiSat, infatti, poteva contare su un marchio riconosciuto e portatore di valori positivi, derivante dalla forza del brand Rai, e su una gran ricchezza di contenuti, con una "programmazione affidabile e ragionata ma d'intrattenimento" che forniva sul satellite il meglio della televisione italiana tematica e semi-generalista.<sup>293</sup> Per quanto riguarda, invece, i risultati economici, la fusione dei due operatori satellitari ha consentito a RaiSat di raddoppiare i suoi ricavi grazie al raddoppio dell'utenza derivante dal sensibile aumento di abbonati alla piattaforma.<sup>294</sup> I ricavi di RaiSat, infatti, dipendevano "dalla retrocessione di quote degli abbonamenti di Sky Italia ai diversi pacchetti offerti, (...), i cinque canali satellitari di RaiSat integrano l'offerta Sky e quindi ottengono un pro-quota di diritti."<sup>295</sup> Il bilancio di RaiSat al 31/12/03 si è chiuso, infatti, con un utile pari a 2.047.074 Euro, in netto aumento rispetto all'anno precedente, che comunque registrava un risultato decisamente positivo.<sup>296</sup>

Ma, l'importanza di RaiSat per la Rai non si riduce alla sua presenza e al suo rilievo su Sky. RaiSat, infatti, insieme a Rai Trade e Rai Click, ha permesso alla Rai di integrare l'offerta tradizionale con canali *new media* e, al momento dell'avvio del progetto di Televisione Digitale Terrestre, ha operato da *factory* della costruzione dei nuovi canali tematici della capogruppo.<sup>297</sup> Nello studio del professor Paolo Paoli si legge, infatti:

"RaiSat risulta centrale rispetto alla strategia di sviluppo della capogruppo, soprattutto con riferimento alla realizzazione di prodotti televisivi per piattaforme tecnologiche alternative o diverse da quelle tradizionali che intendono sviluppare o ampliare il proprio portafoglio servizi. L'attività sul digitale terrestre influirà sensibilmente sulla crescita del fatturato aziendale e dei margini rappresentando

---

<sup>292</sup> Superbrands, RaiSat.

<sup>293</sup> *Ibidem*.

<sup>294</sup> *Ibidem*.

<sup>295</sup> P.Paoli, *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*, Franco Angeli, Milano, 2006, p.228.

<sup>296</sup> Rai, Bilancio consolidato 2003, p.114.

<sup>297</sup> Rai, Bilancio 2003, p.47.

un'opportunità di sviluppo e di crescita di valore che consentirà a RaiSat di affermarsi ulteriormente quale principale *content provider* di canali tematici del mercato italiano.”<sup>298</sup>

Lo sviluppo del digitale terrestre e della conseguente offerta tematica in chiaro è stata, però, la causa principale della rottura del rapporto tra RaiSat e Sky. Nel Bilancio Rai del 2009 si legge infatti:

“Durante il primo semestre dell'anno, il management di Rai e di RaiSat ha, in più occasioni, incontrato la controparte di Sky per verificare la possibilità di un'eventuale prosecuzione del rapporto, in scadenza a fine luglio. Sky ha ritenuto di non poter negoziare esclusivamente sulla base di un possibile accordo per la fornitura dei soli canali di RaiSat (tranne che per il Gambero Rosso Channel, non richiesto da Sky stesso), vincolando il possibile nuovo accordo alla messa a disposizione gratuita di tutti i canali in chiaro della Rai. In data 30 luglio 2009 i Consigli di Amministrazione di Rai e RaiSat hanno, da un lato, preso atto dell'impossibilità di continuare il rapporto con Sky Italia e, dall'altro, hanno concordato sull'opportunità di utilizzare i canali di RaiSat per ampliare l'offerta televisiva del gruppo sulla piattaforma DTT, nelle aree del Paese oggetto di switch off. Rai e Rai Sat hanno quindi definito un accordo per la fornitura, inizialmente, sino al 31 dicembre 2009 dei canali Extra, Premium, Cinema e Yoyo oltre a quelli già da tempo forniti (Rai Gulp e Rai 4).”<sup>299</sup>

Il processo di abbandono da parte di RaiSat della piattaforma satellitare e di sua successiva internalizzazione all'interno del Gruppo Rai va letto tenendo presente il quadro più ampio dell'evoluzione dei rapporti tra le emittenti. Nel periodo tra il 16 aprile e il 21 giugno del 2009, infatti, oltre 1,8 milioni di utenti di Sky non hanno più avuto accesso a circa 357 programmi di Rai 1, Rai 2 e Rai 3, a causa della decisione del management di Rai (e Mediaset) di iniziare ad oscurare alcuni programmi delle reti generaliste, esercitando il diritto di recesso dall'accordo di criptaggio con Sky Italia. Il motivo di questa decisione è che tanto Rai quanto Mediaset vedevano in Sky un concorrente della propria offerta in chiaro e volevano rallentarne la crescita, in quanto “in assenza delle reti generaliste la piattaforma Sky avrebbe perso la sua attrattiva quale universo digitale completo e unico”<sup>300</sup>. Secondo Giancarlo Leone, all'epoca vicedirettore generale della tv pubblica, infatti, lo *switch off* digitale avrebbe potuto portare Sky dal 9 al 14% di share, danneggiando in particolare la Rai, priva di offerta *pay*.

---

<sup>298</sup> P.Paoli, *Op.cit.*, p.235.

<sup>299</sup> Rai, *Relazioni e Bilanci 2009, Relazione sulla gestione*, p.58.

<sup>300</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.145.

Un ulteriore fattore che ha contribuito all'inasprimento dei rapporti tra Rai e Sky è stato la nascita di Tivùsat, la piattaforma satellitare gratuita di cui Rai era partner rilevante e sulla quale aveva pertanto iniziato a diffondere i propri canali, impiegando una tecnologia di criptaggio diversa da quella su decoder Sky<sup>301</sup>. La diffusione di una piattaforma satellitare alternativa a Sky, che consentisse, quindi, che l'offerta di Rai raggiungesse anche le località dove non vi è copertura del segnale digitale, è stata cruciale nella decisione di abbandonare Sky, in quanto ha fornito la prima vera alternativa alla piattaforma di Murdoch.<sup>302</sup>

Tutti questi elementi spiegano perché a luglio, al momento delle negoziazioni per il rinnovo del contratto di concessione di RaiSat, Rai abbia posto come condizione che anche il pacchetto di canali *free* fosse reso disponibile a Sky a titolo oneroso<sup>303</sup>, alzando il costo del contratto. Sky tali condizioni non le ha accettate e, quindi, il pacchetto di canali RaiSat si è trovato, in breve tempo e senza mutare le sue caratteristiche, a passare dal modello *pay* a quello FTA<sup>304</sup>. I dirigenti Rai, però, non hanno visto in tale operazione una perdita di 50 milioni, ovvero il prezzo che avrebbe pagato loro Sky, bensì un guadagno di ben 400 milioni di euro, la cifra derivante “dal forte ridimensionamento dello sviluppo potenziale di Sky, dall'annullamento della presa della televisione satellitare di Murdoch sui cittadini che affronteranno lo *switch off* e dalla massimizzazione del valore di mercato della rete digitale terrestre del servizio pubblico”<sup>305</sup>.

La vicenda, ovviamente, non si è chiusa qui, Sky ha contrattaccato con il lancio della *Digital Key* (uno strumento che consente la visione sulla piattaforma di Murdoch di tutti i canali gratuiti del digitale terrestre) e del canale in chiaro Cielo<sup>306</sup>. A tal proposito, sarebbero molti i fattori da considerare, così come molti altri sono stati gli eventi che hanno modificato i rapporti tra Rai e Sky da quel momento ad oggi, ma la loro analisi non rientra negli obiettivi di questo capitolo.

---

<sup>301</sup> *Ivi*, p.147.

<sup>302</sup> A.Guarnieri, A.Lonardi, *Op.Cit.*, pp.41-42.

<sup>303</sup> *Ivi*, p.145.

<sup>304</sup> *Ivi*, p.146.

<sup>305</sup> A.Guarnieri, A.Lonardi, *Op.Cit.*, p.80.

<sup>306</sup> *Ivi*, pp.42-43.

### 3.2.1.1 La razionalizzazione del portafoglio

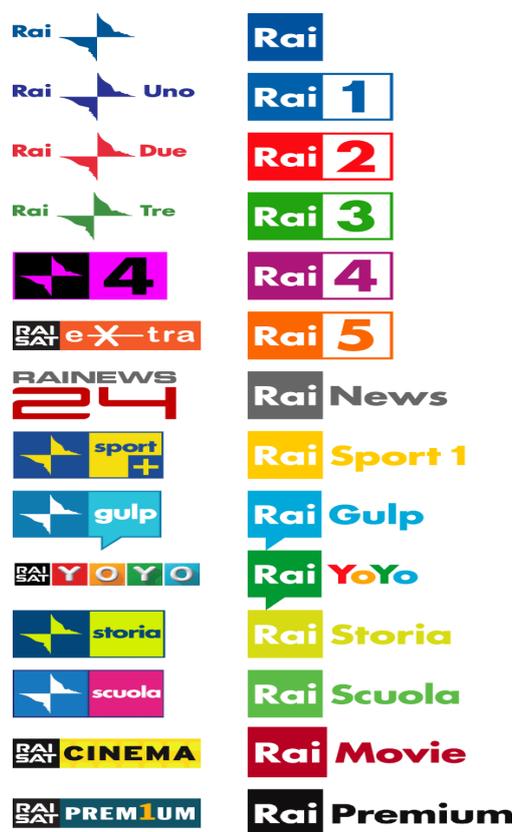


Fig. 19 L'offerta Rai prima e dopo la riorganizzazione della strategia di *branding*

La razionalizzazione del portafoglio di offerta si è resa necessaria in quanto, dopo il trasferimento al digitale del pacchetto di RaiSat, sul DTT si erano trovati a coesistere canali molto diversi tra loro, per vocazione e per confezionamento: i tre canali generalisti, i tre canali digitali Rai Gulp, Rai 4 e Rai Sport Più, i quattro canali ex satellitari RaiSat Cinema, RaiSat Extra, RaiSat Premium, RaiSat YoYo e il *simulcast* di due canali satellitari RaiNews24 e RaiStoria<sup>307</sup>.

Lo sviluppo di un portafoglio coerente e di qualità è stato molto complesso, innanzitutto perché RaiSat era nata per soddisfare le esigenze prima di Tele+ poi di Sky, non di un pubblico più vasto, e per questo era in tutto e per tutto una società commerciale, priva di qualsiasi intento di servizio pubblico<sup>308</sup>. In secondo luogo perché al momento della nascita dei canali digitali lo *switch off* era ancora in fase di avvio e il numero di persone in possesso di un decoder e, quindi in grado di ricevere questi canali, era basso. Questo ha fatto sì che, in un primo momento, venisse posta una scarsa attenzione nell'adeguamento dei palinsesti e

<sup>307</sup> Ivi, p.169.

<sup>308</sup> R.Quartullo, Intervista rilasciata alla sottoscritta a Roma il 17 aprile 2014.

quindi fosse possibile prendersi delle ampie libertà nella scelta dei programmi<sup>309</sup>. Esempio di questa tendenza era Rai 4, il cui direttore Carlo Freccero aveva nella gestione un atteggiamento simile agli editori dei canali a pagamento che, protetti dal meccanismo del *parental control*, avevano la possibilità di mandare in onda tutti i contenuti che desideravano. Nel 2010, infatti, Rai 4 iniziò a trasmettere in fascia protetta una serie spagnola, “Fisica o Chimica”, che trattava forti tematiche come il sesso tra adolescenti e l’abuso di droga. La serie causò una lunga serie di polemiche, soprattutto da parte delle associazioni cattoliche, che ne ottennero la sospensione<sup>310</sup>.

Il nuovo portafoglio di canali digitali è stato implementato considerando le linee strategiche definite in precedenza, ovvero l’evoluzione delle reti generaliste e lo sviluppo dei canali tematici. In particolare, si è cercato di presidiare tutti i segmenti di mercato senza, però, rischiare di perdere l’immagine costruita in sessant’anni di storia<sup>311</sup>. Il processo di razionalizzazione si è svolto in tre fasi:

1. Riorganizzazione dei canali (definizione di un *naming* unico e coerente);
2. Riorganizzazione del contenuto (definizione di una nuova offerta editoriale);
3. Riorganizzazione del *brand system* (definizione di un nuovo sistema grafico).<sup>312</sup>

La riorganizzazione si è conclusa il 18 maggio 2010, con la presentazione ufficiale della nuova offerta Rai<sup>313</sup>. In primo luogo, per quanto riguarda il *naming*, si è perseguito l’obiettivo di trasformare la complessità e la molteplicità in un insieme coerente e riconoscibile. Si è deciso di adottare, quindi, un impianto basato su due elementi semantici: il prefisso Rai, che “identifica il canale come appartenente all’offerta complessiva dell’azienda” e garantisce al pubblico l’aderenza ad un certo universo valoriale, e un suffisso che specifica il tema del canale.<sup>314</sup> Per quanto riguarda, invece, la riorganizzazione dei contenuti, si è deciso di alleggerire i canali generalisti trasferendo alcuni programmi sugli specializzati e, in riferimento a questi ultimi, di focalizzare il più possibile l’offerta, con riferimento tanto ai generi quanto ai target. Ultimo, ma non meno importante, il lavoro effettuato sul *brand system*. L’obiettivo, così come con il *naming*, era quello di creare un unico brand Rai, in

---

<sup>309</sup> *Ibidem*.

<sup>310</sup> *Ibidem*.

<sup>311</sup> A.Mattiacci, A.Militi, *Op.cit.*, p.168.

<sup>312</sup> *Ibidem*.

<sup>313</sup> *Ivi*, p.169.

<sup>314</sup> *Ibidem*.

grado di farsi portatore di tutti i valori aziendali; “un brand da utilizzare come elemento di primo riconoscimento per tutta l’offerta aziendale, declinato poi sui singoli canali e affiancato dai valori specifici di ogni singola offerta”<sup>315</sup>.

“Il nuovo brand si compone di una struttura modulare con una parte fissa a forma di quadrato, simbolo di ordine e razionalità, portatore di tutto il sistema valoriale e storico della Rai, e una parte variabile, quadrata nel caso di suffisso numerico, altrimenti libera. Al pari dei loghi dei principali network internazionali (BBC, CNN, eccetera), tende alla semplicità e rappresenta una base solida a cui abbinare le innumerevoli declinazioni possibili dei canali.”<sup>316</sup>

Dal 4 gennaio 2010 dal logo dei canali scompare definitivamente la farfalla. Il nuovo logo dei canali generalisti e semigeneralisti è costituito dal prefisso Rai seguito da un numero cardinale; nei canali specializzati, invece, il numero è sostituito da una parola che identifica il tema trattato o il target di riferimento. Sono presenti, poi, alcuni elementi di differenziazione, come la forma di fumetto che assume il quadrato Rai nei canali per bambini e ragazzi e l’uso di colori diversi per ogni canale.<sup>317</sup> Il risultato di questo lavoro di razionalizzazione è rappresentato nella Fig. 20.

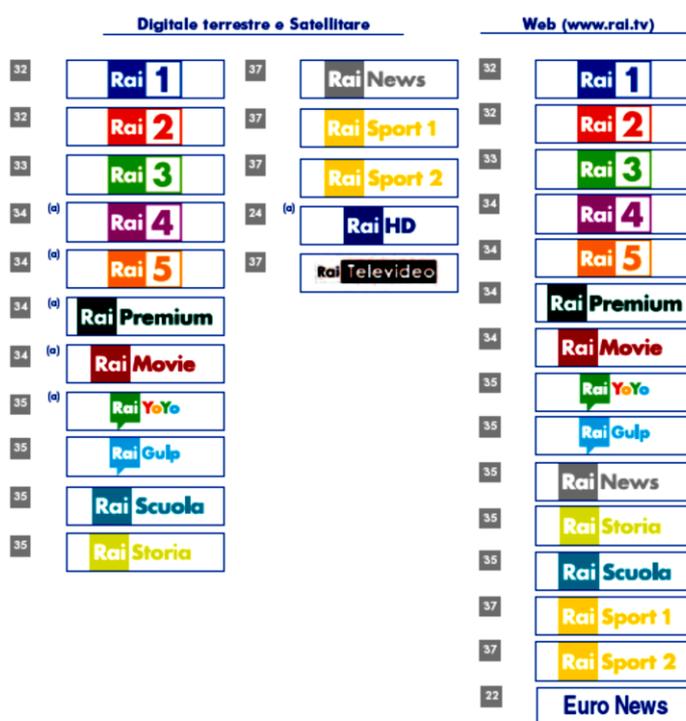


Fig. 20 Mappa dell’offerta televisiva Rai (2010) (Fonte: Rai, Bilancio 2010)

<sup>315</sup> Ivi, p.174.

<sup>316</sup> Ibidem.

<sup>317</sup> Ivi, pp.175-176.

### 3.2.2 Posizionamento, descrizione e performance dei nuovi canali

Con il completamento della transizione al digitale terrestre, l'offerta Rai si è uniformata in tutto il Paese e risulta composta da:

- a. tre canali generalisti: Rai 1, Rai 2 e Rai 3;
- b. undici canali specializzati: Rai 4, Rai 5, Rai Movie, Rai Premium, Rai News, Rai Storia, Rai Sport 1, Rai Sport 2, Rai Gulp, Rai Yoyo e Rai Scuola;
- c. un canale in alta definizione: Rai HD.

Come si può notare dalla *positioning map*, disegnata utilizzando come criteri l'età media degli spettatori e il genere, ogni canale ha una sua specifica identità e si indirizza a segmenti diversi di pubblico. L'allargamento dell'offerta ha così permesso alla Rai di attirare segmenti di pubblico tradizionalmente molto distanti, ampliando il bacino dell'utenza del servizio pubblico<sup>318</sup>.

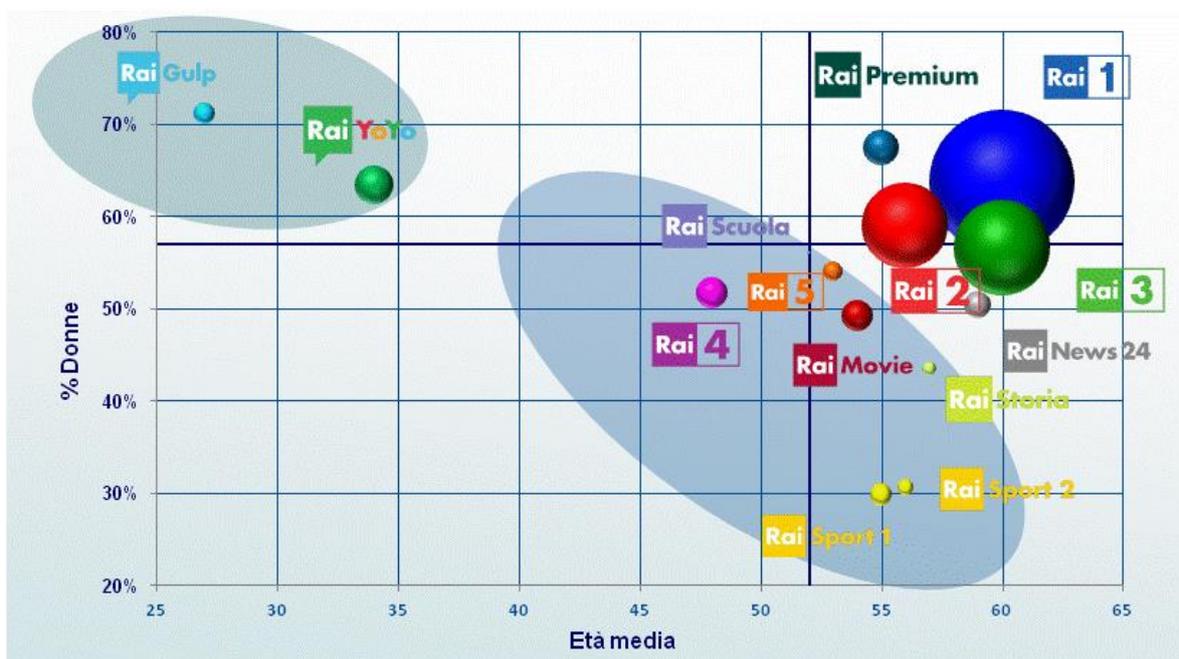


Fig. 21 Posizionamento dei canali Rai per sesso ed età media del pubblico (Fonte: Elaborazioni Rai su dati Auditel, primo semestre 2013)

Come si vede nella mappa, Rai Yoyo e Rai Gulp sono i canali dedicati ai più giovani, rispettivamente in età prescolare e adolescente. Rai Yoyo ha una programmazione basata

<sup>318</sup> R.Quartullo, Intervista rilasciata alla sottoscritta a Roma il 17 aprile 2014.

prevalentemente sull'animazione con taglio pedagogico, improntata allo sviluppo delle capacità di intrattenimento del bambino. Rai Gulp, invece, fa un ricorso limitato a programmi di animazione, in quanto ad essere preponderanti nel palinsesto sono le serie televisive, che si alternano a programmi dedicati alla musica, al ballo, al gioco e allo sport<sup>319</sup>. Salendo per fascia d'età si trova Rai Scuola, canale di Rai Educational nato per favorire l'incontro e il dialogo tra la scuola, i giovani e le famiglie, e Rai 4. I programmi di Rai Scuola sono incentrati su argomenti quali l'orientamento scolastico, l'educazione alla legalità e alla comprensione della Costituzione, lo studio dell'inglese e l'educazione stradale.<sup>320</sup> Rai 4, invece, rappresenta l'anello di congiungimento tra l'offerta generalista e quella tematica, con un posizionamento "alternativo e complementare" a quello della televisione generalista, rivolgendosi prevalentemente ad un pubblico all'avanguardia ed eclettico<sup>321</sup>. Vi è, poi, Rai 5, canale nato nel 2010 con l'obiettivo di proporre un'offerta di intrattenimento culturale e di riavvicinare, quindi, alla televisione un pubblico esigente e acculturato. La sua programmazione semigeneralista include molti temi, come l'arte, la lirica, la danza, il teatro, documentari e film d'autore<sup>322</sup>. Rai Movie, invece, propone al pubblico film e fiction di produzione Rai o acquistati. Nel 2012 ha leggermente modificato la sua filosofia di palinsesto, decidendo di soffermarsi su un'offerta allargata e non di nicchia. La programmazione è serializzata per generi e cicli tematici ed è dato ampio rilievo al cinema italiano.<sup>323</sup> Più indirizzati verso un pubblico prettamente maschile sono i due canali dedicati allo sport. Rai Sport 1 è il "luogo elettivo della programmazione sportiva Rai", quello che si occupa della copertura in diretta dei principali eventi sportivi di cui la Rai detiene i diritti (come i Campionati Europei di calcio o le Olimpiadi di Londra). Rai Sport 2, invece, oltre a trasmettere in diretta quegli eventi che, per motivi di sovrapposizione, non trovano spazio su Rai Sport 1, si occupa di cercare di valorizzare il più possibile le discipline seguite da un pubblico più circoscritto e di riproporre i grandi eventi sportivi del passato.<sup>324</sup> Seguito da un pubblico principalmente femminile e di età media superiore ai cinquant'anni è Rai Premium, erede di Raital Premium, il canale del "racconto", dedicato cioè ai prodotti seriali italiani ed europei<sup>325</sup>. I canali tematici seguiti da un pubblico di fascia d'età più alta sono Rai Storia e Rai News. Rai Storia si occupa della storia nella sua accezione più ampia, passando dal

---

<sup>319</sup> A.Guarnieri, A.Lonardi, *Op.cit.*, p.110.

<sup>320</sup> Rai, Relazioni e Bilanci al 31.12.2012, Area editoriale TV, P.35.

<sup>321</sup> *Ivi*, p.34.

<sup>322</sup> *Ibidem*.

<sup>323</sup> *Ibidem*.

<sup>324</sup> A.Guarnieri, A.Lonardi, *Op.cit.*, pp.110-111.

<sup>325</sup> Rai, Relazioni e Bilanci 2010, Area editoriale tv, p.47.

racconto dei grandi eventi del passato all'analisi della contemporaneità, alla storia della cultura, dell'arte, del costume, della politica e della religione. Rai News, il canale *all news* della Rai, invece, è il punto di riferimento centrale dell'informazione in Rai ed è arrivato, nel 2011 e nel 2012 a sorpassare in termini numerici il suo *competitor* principale Sky Tg 24.<sup>326</sup>

Passando alle reti generaliste, Rai 2 è quella che si rivolge ad un segmento di pubblico più giovane, “è un canale di tendenza, attento ai movimenti culturali emergenti, ai fenomeni di costume, alla storia recente”; è “il più digitale dei canali generalisti Rai”.<sup>327</sup> La rete maestra dell'offerta Rai resta Rai 1, che nel passaggio al digitale ha mantenuto il suo ruolo di canale per la famiglia e principale editore di Servizio Pubblico, pur cercando di sperimentare nuovi prodotti e linguaggi. Infine, Rai 3 è il canale che ha come obiettivo la conoscenza della realtà del Paese, approfondendone i temi e divulgando le diverse opinioni. Gli *asset* principali sono, quindi, l'informazione e l'approfondimento, i talk culturali e di attualità, la satira e l'intrattenimento.<sup>328</sup>

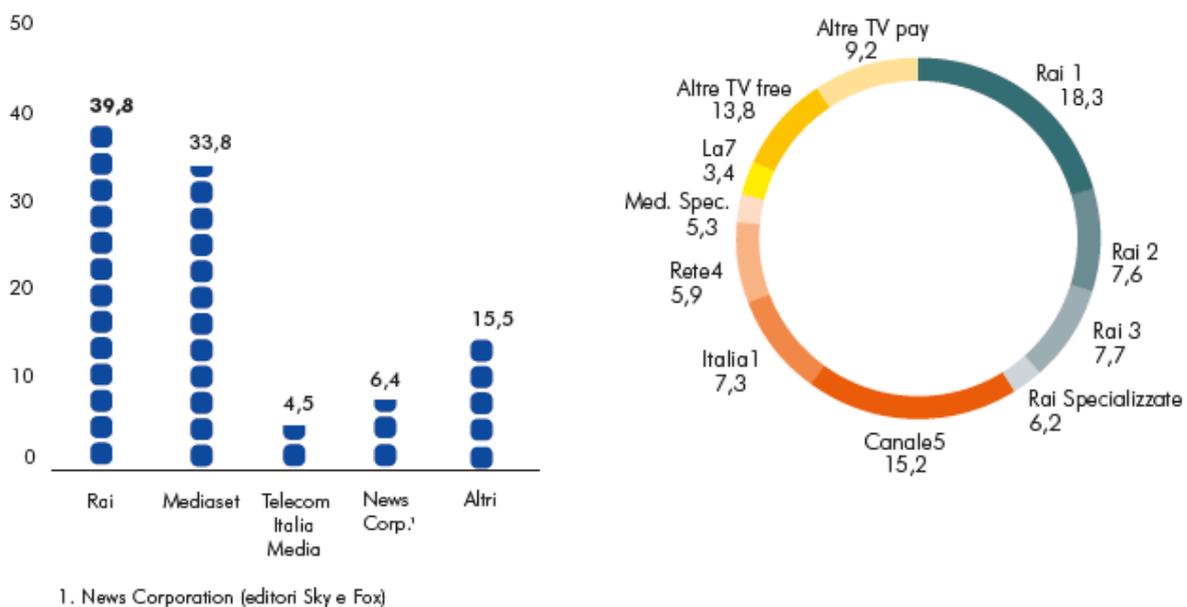


Fig. 22 *Share* giornaliero medio per editore e per canale (2012) (Fonte: Auditel)

I dati Auditel confermano la tendenza di cui si è parlato nei precedenti capitoli, ovvero la distribuzione degli ascolti tra reti generaliste e canali specializzati. I canali generalisti, non solo Rai, infatti, registrano un trend in flessione, scendendo al di sotto del 65,4% di *share* su

<sup>326</sup> Rai, Relazioni e Bilanci 2012, Area editoriale tv, p.37.

<sup>327</sup> *Ivi*, p.32.

<sup>328</sup> *Ivi*, pp.32-33.

base giornaliera, con una diminuzione di 5,5 punti percentuali rispetto all'anno precedente. In questo particolare contesto, Rai riesce a confermarsi leader degli ascolti (39,8% di share giornaliero medio) grazie all'efficace portafoglio di canali tematici, contenendo il calo di ascolti "in misura maggiore di quanto sia riuscito a fare il principale e storico concorrente"<sup>329</sup>. Si legge infatti nella Relazione sulla gestione del Gruppo Rai:

"Alla performance del Gruppo Rai contribuiscono in modo determinante i canali specializzati ('Rai specializzate') che ottengono complessivamente il 6,2% di share nell'intera giornata (con un incremento di +1,4 punti sul 2011) grazie in primis alle performance di Rai Premium, Rai 4, Rai Movie e del canale per bambini in età prescolare Rai Yoyo, tutti nella graduatoria dei dieci canali più visti nel 2012. (...) Questi risultati consentono a Rai di confermarsi con la sua offerta completamente gratuita il primo editore digitale del mercato italiano, superando Mediaset (5,3%), Sky (4,6%), Discovery (2,4%), Fox (1,7%), Switchover Media (1,6%) e tutti gli altri competitor internazionali del calibro di Disney, Viacom e Turner."<sup>330</sup>

### 3.2.3 Focus: l'uso delle Teche nei canali tematici

"L'archivio della Rai è un patrimonio unico per l'Azienda e un grande valore per il Paese: per questo l'UNESCO ha inserito le Teche Rai nel registro ufficiale della memoria d'Italia."<sup>331</sup>

Le Teche Rai contengono più di un milione di ore di prodotto televisivo e quasi due milioni di ore di prodotto radiofonico, a cui si aggiungono fotografie, copioni e oltre 70.000 volumi presenti nelle biblioteche Rai.<sup>332</sup> L'ampliamento dell'offerta Rai ha consentito di dare ai prodotti contenuti nelle Teche una nuova vita. Le risorse in possesso della Rai, infatti, non sono sufficienti ad acquistare e produrre nuovi contenuti per ogni canale e questo ha reso le Teche fondamentali per riempire e valorizzare i palinsesti dei canali digitali. Come ha dichiarato Roberto Quartullo, responsabile delle strategie e dei nuovi progetti Rai: "Le Teche sono come un giacimento pieno di petrolio che va raffinato e trasformato in benzina"<sup>333</sup>.

L'idea di sfruttare in modo strategico le Teche era già presente nei tempi in cui il pacchetto RaiSat era offerto su Tele+, con un canale chiamato RaiSat Album. Il progetto è stato poi abbandonato in seguito alla nascita di Sky, in quanto Murdoch non riteneva il canale

---

<sup>329</sup> Rai, Relazioni e Bilanci al 31.12.12, Relazione sulla gestione, p.28.

<sup>330</sup> *Ivi*, pp.28-29.

<sup>331</sup> Rai, Relazioni e Bilanci al 31.12.12, Area editoriale tv, p.39.

<sup>332</sup> *Ibidem*.

<sup>333</sup> R.Quartullo, Intervista rilasciata alla sottoscritta a Roma il 17 aprile 2014.

compatibile con le esigenze del target della sua piattaforma<sup>334</sup>. È con il digitale terrestre, quindi, che lo sfruttamento del patrimonio audiovisivo della Rai viene maggiormente strutturato, su canali come Rai Extra (erede di RaiSat Extra, chiuso nel novembre del 2010 per lasciar posto a Rai 5) e Rai Storia<sup>335</sup>.

Rai Extra aveva una programmazione suddivisibile in tre categorie: la prima legata al suo ruolo di canale *catch-up*, ovvero di ritrasmissione dei programmi più importanti andati in onda nei giorni precedenti su altre reti, la seconda costituita da *mash-up* e *remix* di materiali di archivio (come *Primi Passi*, programma che mostrava gli esordi e le prime prestazioni dei grandi comici italiani); la terza categoria, infine, riguardava la ritrasmissione di vecchi programmi nella loro interezza in fasce privilegiate del palinsesto, soprattutto programmi che con il tempo sono diventati dei classici della televisione italiana, come *Canzonissima* o *Ma che sera*.<sup>336</sup> Nello sfruttamento degli archivi Rai Extra seguiva alcune precise linee guida. La prima era una sorta di “estetica della replica”; si mandavano, infatti, in onda solo quei programmi che riuscivano a offrire un elevato grado di continuità e fidelizzazione seriale, quindi con numerosi episodi e diverse edizioni con lo stesso conduttore o *performer*. Il secondo criterio di scelta tra contenuti dell’archivio riguardava le qualità di intrattenimento dello show, ovvero la presenza di elementi che rendessero il programma eccezionale e spettacolare anche dopo decenni. Infine, particolare attenzione era prestata alle esigenze di uno spettatore nostalgico, cercando di trasmettere quei programmi che negli anni sono diventati uno standard di <<tv di qualità>> e che hanno raggiunto lo status di “culto” per ampie fasce di pubblico<sup>337</sup>.

In Rai Storia lo sfruttamento dell’archivio segue, invece, una strategia completamente differente. Lontana da logiche di spettacolarizzazione e di cattura dell’audience, può essere definita uno degli esempi più calzanti di rete educativa. Rai Storia, infatti, insieme a Rai Scuola, fa parte di Rai Educational, la divisione del servizio pubblico che maggiormente si occupa di tenere fede ai principi ispiratori del servizio pubblico europeo: informare, educare, intrattenere. Il suo palinsesto è quasi integralmente composto da materiali provenienti dalle Teche, accuratamente selezionati per divulgare una visione globale della storia socioculturale italiana. La sua programmazione è suddivisa in due aree principali: la fiction e il *factual*. Le

---

<sup>334</sup> *Ibidem*.

<sup>335</sup> L.Barra, C.Penati, <<Catch up>> con gli archivi. *Digitale terrestre e patrimonio Rai*, in A.Grasso (a cura di), *Op.cit.*, p. 440.

<sup>336</sup> *Ivi*, p.141.

<sup>337</sup> *Ivi*, pp.142-143.

fiction trasmesse su Rai Storia ripropongono in genere grandi eventi storici, attraverso le storie di grandi personaggi nazionali ed internazionali, oppure grandi classici della letteratura. Tutti i titoli, inoltre, devono rispondere ad un ideale di tv di qualità, con attori dalla consolidata carriera teatrale e cinematografica e autori di spicco. Parlando di area del *factual*, invece, si fa riferimento a grandi inchieste e documentari. Vengono riproposte, infatti, le più celebri inchieste a puntate curate da personaggi di spicco del giornalismo italiano, come Enzo Biagi e Sergio Zavoli, e, allo stesso tempo, vengono confezionati nuovi documentari assemblando i materiali dell'archivio (soprattutto dell'Istituto Luce). Sul modello di canali a pagamento come History Channel, Rai Storia cerca di ricostruire eventi storici, decenni, le biografie di personaggi di spicco e classici della letteratura, con programmi come *Correva l'anno* e *La storia siamo noi*.

Oggi, in seguito alla chiusura di Rai Extra, i canali che sfruttano maggiormente l'archivio audiovisivo, oltre a Rai Storia, sono Rai 5, che ha preso le redini del suo predecessore e, inoltre, sfrutta le Teche per riproporre i più suggestivi spettacoli teatrali e Rai Sport 2, che inserisce spesso nel suo palinsesto i grandi eventi sportivi del passato.<sup>338</sup>

### 3.3 I canali tematici e l'immagine di Rai

Roberto Quartullo ha dichiarato che i nuovi canali tematici, che negli anni sono andati ad arricchire l'offerta della concessionaria di servizio pubblico, hanno avuto un ruolo centrale nel migliorare la percezione della Rai. L'aspetto su cui hanno maggiormente influito è stato l'attrazione di nuovi segmenti di pubblico. Canali come Rai 4, Rai Gulp e Rai Yoyo hanno permesso a Rai di riavvicinarsi ad un pubblico di giovani e bambini e lo hanno fatto cercando di offrire prodotti migliori di quelli della concorrenza. Questo è particolarmente vero per Rai Yoyo, il canale rivolto a bambini di età prescolare, la cui qualità dei programmi ha permesso di incidere positivamente sulla fidelizzazione delle famiglie e sull'opinione di questo target verso l'offerta complessiva Rai. I canali sportivi, inoltre, hanno avuto un ruolo centrale nell'attrarre appassionati di quegli sport minori che non trovavano spazi nei palinsesti della televisione generalista ma di cui Rai ha sempre posseduto i diritti.<sup>339</sup> Per un'analisi più precisa della percezione della qualità dell'offerta Rai in era digitale verranno di seguito illustrati i risultati di un'indagine condotta dall'Associazione Temporanea di imprese "Emg-

---

<sup>338</sup> R.Quartullo, Intervista rilasciata alla sottoscritta a Roma il 17 aprile 2014.

<sup>339</sup> R.Quartullo, Intervista rilasciata alla sottoscritta a Roma il 17 aprile 2014.

Pragma-Istituto Piepoli” nella primavera del 2013. Ogni sei mesi, infatti, la Rai si occupa di monitorare la propria *Corporate Reputation*, con l’obiettivo di capire quale sia il grado di soddisfazione degli spettatori rispetto ai suoi prodotti e come viene percepito il suo ruolo di servizio pubblico. L’attività dell’azienda viene monitorata su tutte le piattaforme sulle quali opera, quindi televisione, radio, web, televideo e cinema. In questa sede verranno però analizzati solo i risultati relativi alla piattaforma televisiva, mostrati nella Fig. 23.

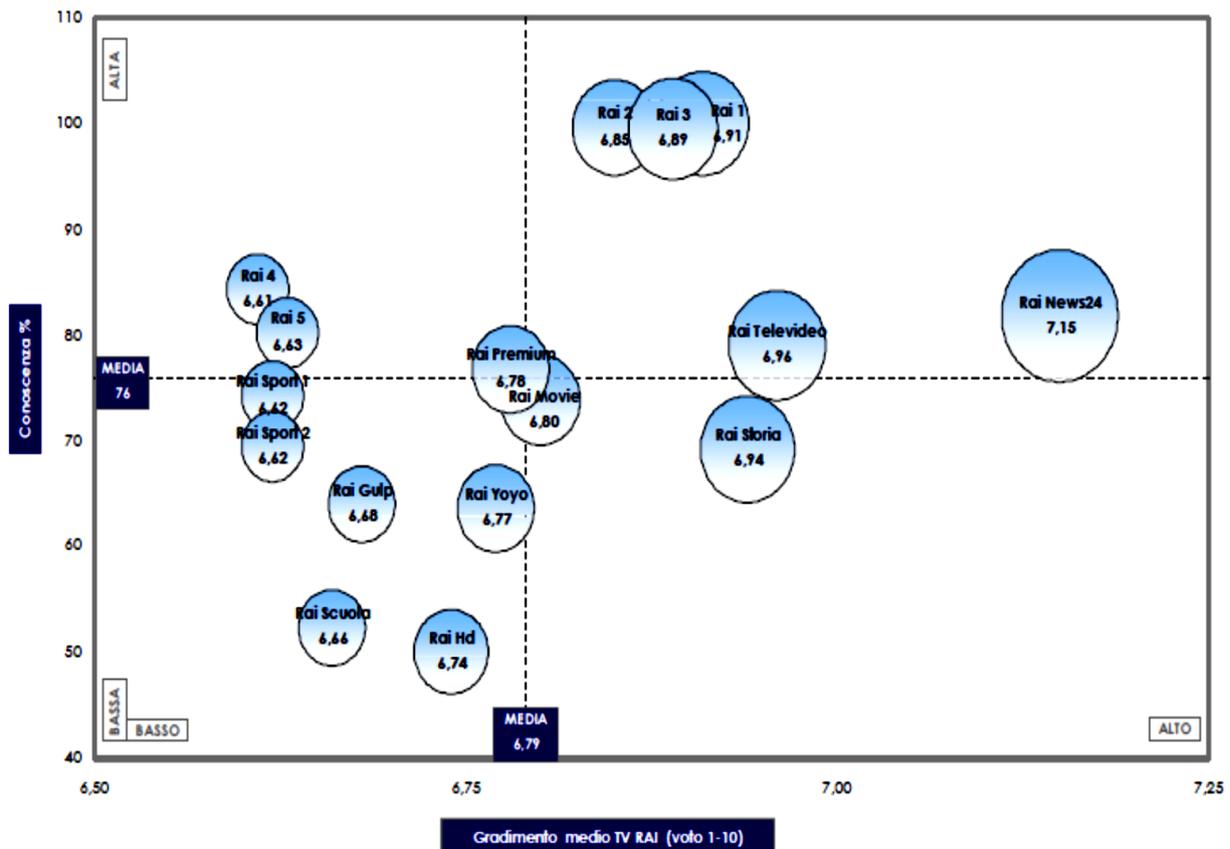


Fig. 23 Canali tv Rai: conoscenza e gradimento (Fonte: Emg-Pragma-Istituto Piepoli)<sup>340</sup>

I risultati mostrano una buona conoscenza dei canali Rai, nonostante sia necessario lavorare per alzare l’*awareness* dei canali dedicati allo sport, alla didattica e ai bambini. I canali con un tasso di gradimento più elevato sono Rai News (7,15), Rai Storia (6,94), Rai Uno (6,91) e Rai Tre (6,89). Gli intervistati, inoltre, hanno attribuito all’offerta complessiva della Rai un

<sup>340</sup> Indagine realizzata su un campione di 2.500 individui rappresentativi della popolazione italiana dai 14 anni in su. La raccolta delle informazioni è avvenuta attraverso interviste personali domiciliari con tecnica Capi (Computer assisted personal interviewing). Per dettagli sulle metodologie utilizzate vedi: Rai, *Monitoraggio della Corporate Reputation*, Primavera 2013, pp. 4-6.

valore (7,02) superiore al giudizio medio risultante dalla somma dei valori relativi ai singoli canali (6,79).<sup>341</sup>

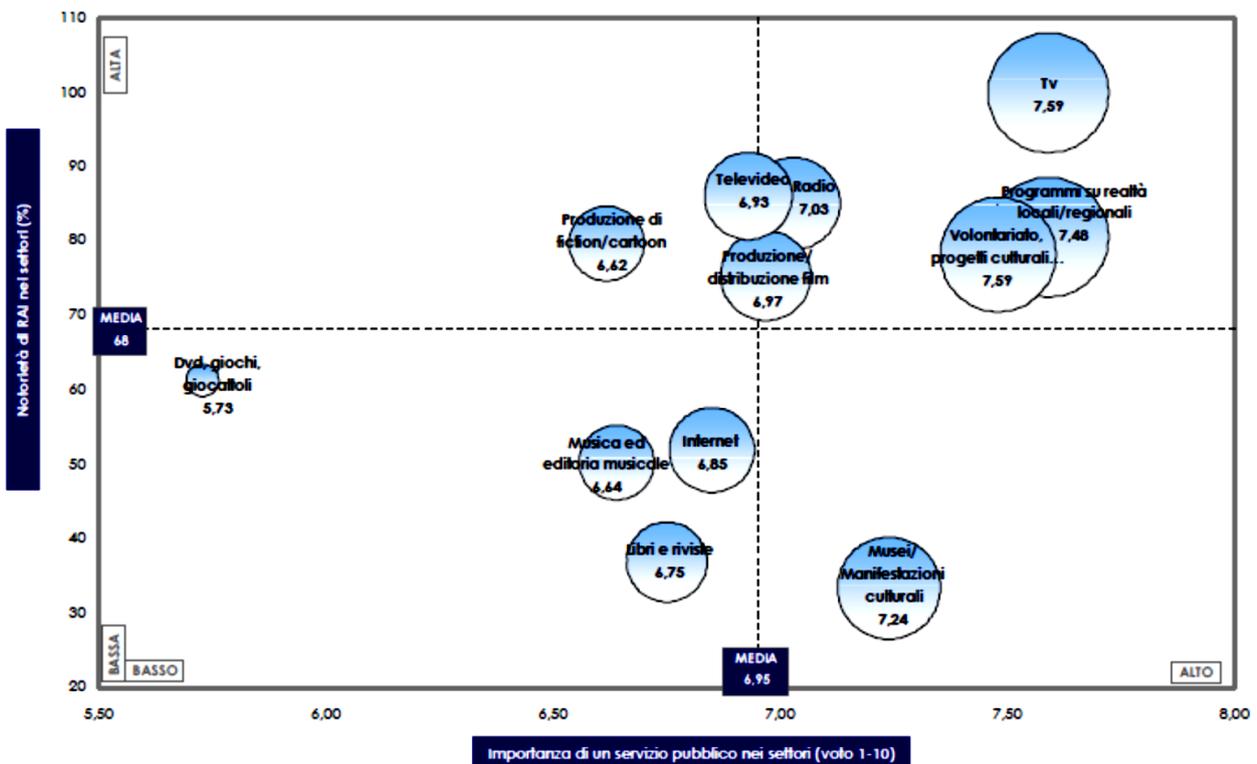


Fig. 24 Importanza del servizio pubblico e notorietà Rai (Fonte: Emg-Pragma-Istituto Piepoli)

Con riferimento al suo ruolo di servizio pubblico, invece, i risultati mostrano che, nonostante un indice di gradimento pari a 63,9, che indica una percezione più che sufficiente, la Rai ha ancora bisogno di lavorare su un maggiore ascolto dei bisogni della collettività, rafforzare la sua presenza nel mondo delle manifestazioni culturali, dell’editoria e della musica e sullo sviluppo di sinergie con la rete. In particolare, con riferimento all’offerta televisiva, è particolarmente sentito il bisogno di una maggiore qualità e varietà dei film proposti nei palinsesti. L’offerta cinematografica ha, infatti, un’ampia rilevanza all’interno della piattaforma televisiva e le aspettative non appaiono soddisfatte dalla Rai.<sup>342</sup>

Non tutti gli esperti del settore sono, però, convinti dell’affidabilità dei risultati derivanti da questo tipo di indagini. Ad esempio, Augusto Preta ha dichiarato in merito:

<sup>341</sup> Rai, *Monitoraggio della Corporate Reputation*, Primavera 2013, p.24.

<sup>342</sup> *Ivi*, pp. 15-16.

“Per verificare il modello specifico di servizio pubblico bisognerebbe misurarlo, secondo me, e i criteri di misurazione, allo stato attuale, sono consistenti in linea di principio, meno efficaci in linea di verifica. Per i contenuti si definisce il fatto che sia servizio pubblico indipendentemente dal tipo di contenuto che viene offerto. Credo che dal punto di vista dell’analisi dei contenuti, dei prodotti, eccetera questo sia un problema ancora aperto. Non riesco a immaginare un qualcosa che renda particolarmente evidente il fatto che la Rai è diversa da altri operatori, salvo il fatto che la Rai non fa tv a pagamento e gli altri la fanno. E quindi, rispetto a questo, non ho elementi che possano supportare una cosa piuttosto che un’altra. Credo che sia il grande tema, spero che prima o poi si venga a capo della questione e che quindi le risorse che vengono destinate per questo tipo di programmazione o di attività in generale siano meglio utilizzate. (...) Secondo me, e l’ho detto anche nel libro che ho fatto, bisognerebbe mettere degli indicatori e tramite questi indicatori capire se funziona o non funziona (*il servizio pubblico*). Se no, si tramuta in una battaglia ideologica, dove chi è favorevole dice che è favorevole e chi è contrario dice che è contrario, e poi ognuno dice che magari in parte il servizio pubblico se lo fa lui, quindi non c’è motivo per cui la gente debba pagare il canone alla Rai. Queste cose, ormai ho una certa età, sono trent’anni che le sento, quindi faccio fatica ad entrare nel dibattito in questo modo molto ideologico. (...) In Rai, però, hanno detto che ora apriranno una Commissione pubblica, volevano vedere di coinvolgere l’opinione pubblica sulla questione. Questa è una cosa che BBC fa da molto tempo e può darsi che questo dia un aiuto anche alla Rai e a chi poi deve decidere al Governo nell’interesse del servizio pubblico.”<sup>343</sup>

### 3.4 La Rai e le nuove tecnologie

La piattaforma web Rai.tv è stata lanciata ufficialmente nel giugno del 2007 in seguito alla chiusura dell’offerta web di Rai Click. Dal momento del suo lancio sui principali *store*, l’*app* di Rai.tv è stata scaricata 1.700.000 volte.<sup>344</sup>

L’offerta di Rai.tv include sia tutti i canali che compongono l’offerta televisiva e radiofonica accessibili in *live streaming*, sia contenuti *on demand*, tratti dalla programmazione televisiva e radiofonica attuale e storica.<sup>345</sup> Il portale è stato, inoltre, protagonista di numerose iniziative innovative, quali il lancio della piattaforma “Social tv”, che consente agli utenti di interagire con altri utenti e con le redazioni dei programmi, il progetto “Bignomi”, il primo “video-compendio” che racchiude dei clip in cui personaggi famosi descrivono in pochi minuti

---

<sup>343</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice II*.

<sup>344</sup> R.Quartullo, Intervista rilasciata alla sottoscritta a Roma il 17 aprile 2014.

<sup>345</sup> DGTVI, *Quarto rapporto...*, p.57.

eventi storici e opere letterarie, il servizio “Rai Yoyo Browser”, che consente una navigazione sicura per i minori e, infine, il lancio delle prime web serie targate Rai.<sup>346</sup>

Nell'intervista effettuata a Roberto Quartullo, quest'ultimo si mostra insicuro su quali potrebbero essere gli sviluppi futuri del mercato. Secondo lui, quindi, la strada migliore è procedere per tentativi e cercare di sperimentare il più possibile, approfittando al massimo delle opportunità provenienti dall'esterno, come la fruizione di contenuti su aggregatori come You Tube o lo sfruttamento di Twitter. Ad oggi, numerosi sono stati i tentativi volti a cercare la miglior combinazione possibile tra la televisione e internet. Esempi di questi tentativi possono essere la web serie che narra le storie dei protagonisti della fiction *Una grande famiglia* vent'anni prima dell'inizio della serie, il tentativo di fare trasmissioni esclusive per il web durante il break pubblicitario dei programmi e i vari esperimenti fatti durante l'ultimo Festival di Sanremo. Questo tipo di iniziative sono tuttora ad un livello sperimentale, “ma siamo in un mondo che si evolve ad una velocità tale che è quasi impossibile capire come si presenterà lo scenario nei prossimi anni.”<sup>347</sup>

---

<sup>346</sup> AGCOM, *Relazione Annuale 2013*, p.288.

<sup>347</sup> R.Quartullo, Intervista rilasciata alla sottoscritta a Roma il 17 aprile 2014.

#### 4. Mediaset S.p.A



Fig. 25 Ident<sup>348</sup> del Gruppo Mediaset

Era il 1978 quando venne fondata Telemilano, la piccola televisione locale che in pochi anni sarebbe diventata la principale emittente privata del paese, tanto forte da mettere in discussione la televisione di Stato e con lei l'intero sistema audiovisivo italiano<sup>349</sup>. Oggi Mediaset è un gruppo media multinazionale, quotato in borsa e operativo principalmente in Italia e in Spagna. Le sue attività principali sono lo sviluppo di attività televisive integrate e la gestione di infrastrutture rete (tramite la partecipazione in EI Towers).<sup>350</sup>

In questo capitolo si analizzerà l'attività televisiva nel mercato italiano del Gruppo Mediaset, cercando, in particolar modo, di comprendere la strategia che lo ha portato ad addentrarsi nel mercato della televisione a pagamento. Nella prima parte si analizzerà l'offerta in chiaro, generalista e tematica, ampliata e modificata in seguito alla digitalizzazione del segnale televisivo e ai mutamenti del mercato che ne sono seguiti. Nella seconda parte, invece, ci si focalizzerà su Mediaset Premium, sui motivi che hanno portato alla sua nascita, la sua evoluzione e il duopolio con Sky. Infine, così come per la Rai, si cercherà di capire come Mediaset sta sfruttando o ha intenzione di sfruttare le nuove tecnologie e i benefici che queste potrebbero garantire.

<sup>348</sup> Identity Message: "pillola" istituzionale, audio-video logo che con jingle e grafica scandisce il palinsesto e informa che si è sintonizzati su una precisa emittente (Fonte: mediaset.it, Video Identity).

<sup>349</sup> Per i dettagli della storia di Mediaset vedi *Par. 1.3.1*.

<sup>350</sup> Gruppo Mediaset, Bilancio consolidato 2013, Relazione sulla gestione, p.17.

#### 4.1 Mediaset e la digitalizzazione: linee strategiche

La strategia con la quale Mediaset ha deciso di affrontare l'attuale scenario competitivo può essere articolata su tre assi portanti:

1. Rafforzamento dei canali generalisti;
2. Focus sull'area *pay*;
3. Presidio dell'offerta specializzata *free*.<sup>351</sup>

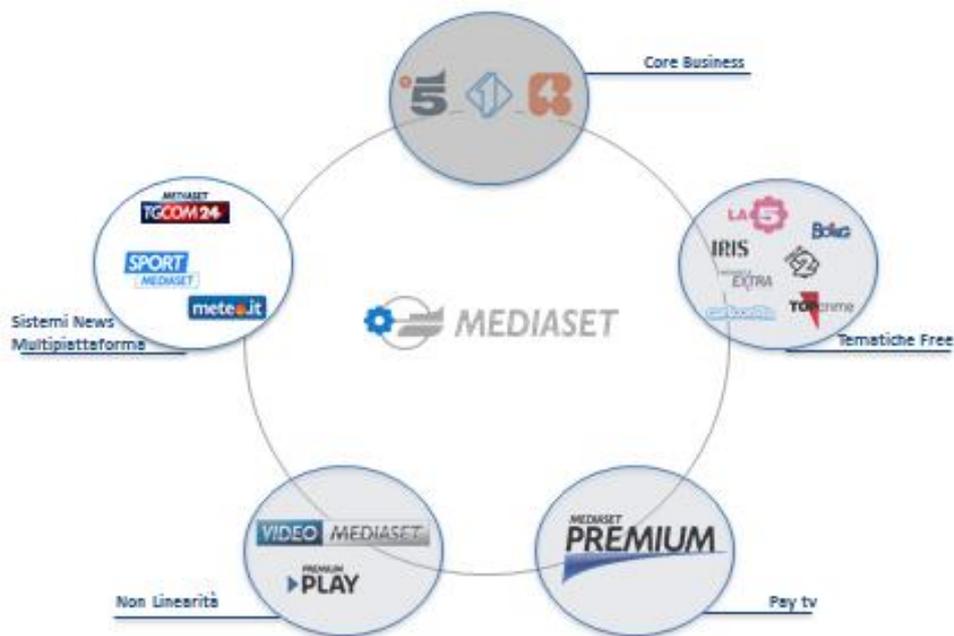


Fig. 26 Strategia editoriale del Gruppo Mediaset (Fonte: David Bogi)

Nella Relazione degli Amministratori sulla gestione, contenuta nel Bilancio del 2013, si legge infatti:

“Nello scenario competitivo multicanale e multimediale, il Gruppo Mediaset ha ulteriormente rafforzato la propria strategia orientata a un modello di operatore televisivo integrato in entrambi i mercati geografici di riferimento, con una struttura di business sostanzialmente speculare e un posizionamento unico rispetto ai principali player del settore a livello europeo. Il Gruppo Mediaset ha confermato la centralità del suo business “core” costituito dalla TV in chiaro generalista e dal forte

<sup>351</sup> Rai, Piano Industriale 2010-2012, Sintesi per le organizzazioni sindacali, p.6. Nel corso del capitolo si cercherà di analizzare lo sviluppo di ciascuna di queste linee strategiche. In particolare, si cercheranno di capire le motivazioni dell'ingresso tardivo di Mediaset nel mondo dei canali tematici in chiaro e come si è articolato il loro sviluppo (Par. 4.2), in seguito, ci si soffermerà sull'evoluzione e le caratteristiche dell'offerta *pay* (Par. 4.3).

presidio dei contenuti, e ha potenziato costantemente la propria offerta complementare *multichannel* sia in chiaro che a pagamento – in modalità lineare e non lineare – su tutte le principali piattaforme distributive. Un assetto sempre più integrato sia dal punto di vista editoriale che della vendita pubblicitaria. In particolare, l'evoluzione del mercato pubblicitario impone una gestione congiunta dei vari mezzi al fine di massimizzare i contatti e valorizzare la profilazione delle diverse fasce di utenza. Tuttavia, il vantaggio competitivo è dato non solo dall'allargamento della qualità e dalla quantità di mezzi presidiati, ma dalla capacità di gestire in modo coordinato e sinergico le strategie di programmazione e acquisizione dei contenuti. In tale ottica, anche le attività del Gruppo nei settori web e della produzione distribuzione cinematografica sono sempre più orientate e funzionali all'attività televisiva, sia per le capacità di amplificazione dei contenuti veicolati che per la capacità di lancio e alimentazione di prodotti originali.<sup>352</sup>

Come si evince dalle dichiarazioni degli amministratori stessi di Mediaset, la strada scelta per fronteggiare le sfide della digitalizzazione e, soprattutto, la riduzione delle risorse derivante dalla contrazione del mercato pubblicitario è stata quella di trasformare il modello di business dell'azienda, diventando una vera e propria “media company”<sup>353</sup>. In particolare, la scelta di abbracciare il modello *pay* ha alterato la struttura dei ricavi, riducendo così la dipendenza dal mercato pubblicitario ormai saturo<sup>354</sup>. Come si legge nello studio di Alberto Mattiacci e Alessandro Militi:

“Il lancio di Mediaset Premium ha nettamente rivoluzionato la natura del *core business* di Mediaset: da gruppo televisivo puramente commerciale, con un fatturato eminentemente (97% nel 2004) basato sulla vendita degli spazi pubblicitari, all'interno dei canali televisivi *free*, Mediaset arriva oggi ad attingere quasi un terzo del fatturato delle attività *pay*. Questa scelta, viste le difficoltà riscontrate dal mercato pubblicitario negli ultimi anni, è stata particolarmente apprezzata e premiata dai mercati.”<sup>355</sup>

Da sottolineare è che, nonostante i tentativi volti a differenziare le fonti di ricavo, Mediaset ha chiuso il bilancio al 31 dicembre 2013 con una perdita d'esercizio pari a 16,5 milioni di euro e il trend negativo è riscontrabile in tutti i principali indicatori economici, nonostante si registri una tendenza positiva nei dati di ascolto.<sup>356</sup>

---

<sup>352</sup> Gruppo Mediaset, Bilancio 2013, Relazione degli Amministratori sulla gestione, p.4.

<sup>353</sup> F.di Chio (a cura di), *Mediamorfosi*, p.142.

<sup>354</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice II*.

<sup>355</sup> A.Mattiacci, A.Militi, *Op.cit.*, p.183.

<sup>356</sup> Gruppo Mediaset, Bilancio 2013, Relazione sulla gestione, p.45.

GRUPPO MEDIASET PUBLITALIA '80	GRUPPO MEDIASET DIGITALIA '08	M MEDIAMOND
 Free to Air Tv 12 channels	 Pay Tv 15 channels 1 on-demand service	 Web 33 websites
		

Fig. 27 L'offerta multiplatforma Mediaset (Fonte: Mediaset, 2013 *Full Year Results Presentation*, 25 marzo 2014)

#### 4.2 L'offerta FTA

Rispetto al suo competitor in chiaro principale, la Rai, Mediaset ha iniziato più tardi a valutare i canali tematici digitali come un *asset* strategico e, quindi, a potenziarli. Fino agli inizi del 2010, infatti, aveva lanciato solo due canali, Boing (2004) e Iris (2007), focalizzando la maggior parte degli investimenti nella crescita della sua piattaforma *pay*. Questo ha fatto sì che i vertici Rai potessero affermare:

“È probabile che – nel periodo di Piano – Mediaset arricchirà la propria offerta specializzata free a protezione del proprio business pubblicitario, ma sicuramente Rai ha una finestra temporale che le permetterà di consolidare la propria posizione di leader.”<sup>357</sup>

Le previsioni si sono rivelate esatte: nel corso del 2010 Mediaset ha lanciato due canali tematici, La 5 e Mediaset Extra; altri tre sono stati lanciati nel 2011, Mediaset Italia 2, Cartoonito, e Tg Com 24; infine, un ultimo nel giugno del 2013, Top Crime.

<sup>357</sup> Rai, Piano Industriale 2010-2012, Sintesi per le organizzazioni sindacali, Roma, 7 giugno 2010, p.6.

In un'intervista è stato chiesto a David Bogi, Responsabile Nuovi Progetti del Digitale Terrestre Mediaset, di parlare dell'approccio di Mediaset ai canali tematici in chiaro e della loro evoluzione nel corso degli anni. Di seguito sono riportate le sue dichiarazioni in merito:

“L'approccio all'universo dei canali tematici è stato quello tipico dell'ampliamento del perimetro di offerta reso possibile dalla digitalizzazione del segnale televisivo. La possibilità di lanciare nuovi canali televisivi è stata sfruttata dal Gruppo Mediaset cercando di ampliare il posizionamento della propria offerta complessiva e, nello stesso tempo, di approfondire e rafforzare il posizionamento su alcuni target di pubblico già coperti anche se in maniera più generalizzata. Boing, il canale dedicato ad un target bambini di età scolare oppure La 5, dedicato ad un pubblico in maggioranza femminile, sono due esempi di questo approccio. (...) Come è normale che accada in un contesto ad intensa competitività come è quello della televisione gratuita, si è seguito un approccio adattivo in grado di fare fronte a continui mutamenti ed innovazioni successive. Un esempio è rappresentato dall'evoluzione della linea editoriale di Iris che ha gradualmente rafforzato la propria identità soprattutto il proprio posizionamento divenendo a tutti gli effetti un canale di cinema, fra le altre cose con buoni risultati in termini di ascolti.”<sup>358</sup>

La volontà e necessità di Mediaset di puntare sui canali tematici è aumentata notevolmente a partire dal 2012, quando un bilancio in forte perdita e l'ennesima sconfitta sul fronte degli ascolti inflitta da Rai<sup>359</sup> hanno portato il direttore generale dei contenuti Alessandro Salem e il vicepresidente esecutivo Piersilvio Berlusconi ad annunciare per il 2013 un focus sui canali tematici, catalizzatori della raccolta pubblicitaria. Berlusconi ha, infatti, sostenuto che la crisi ha accelerato la propensione degli investitori pubblicitari verso canali maggiormente focalizzati su target specifici di consumatori e questo ha fatto sì che la raccolta sui canali tematici aumentasse di oltre dieci punti percentuali nei primi mesi del 2013. Il Biscione ha quindi deciso di aumentare gli investimenti su questi canali, con l'obiettivo di conquistare in un anno due punti di *share*. Concretamente, questa politica si è tradotta nel lancio del canale dedicato al genere *crime* (Top Crime) e nel rafforzamento di La 5, Italia 2 e Mediaset Extra, arricchite di 15 nuove produzioni originali.<sup>360</sup>

---

<sup>358</sup> David Bogi, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice I*.

<sup>359</sup> Gruppo Mediaset, Bilancio 2012, pp.18-107.

<sup>360</sup> Economia Web “Mediaset punta sui canali tematici” 8/05/13, <http://www.economiaweb.it/mediaset-punta-sui-canali-tematici/>

## 4.2.1 Descrizione e posizionamento dei canali in chiaro

### 4.2.1.1 Le reti generaliste

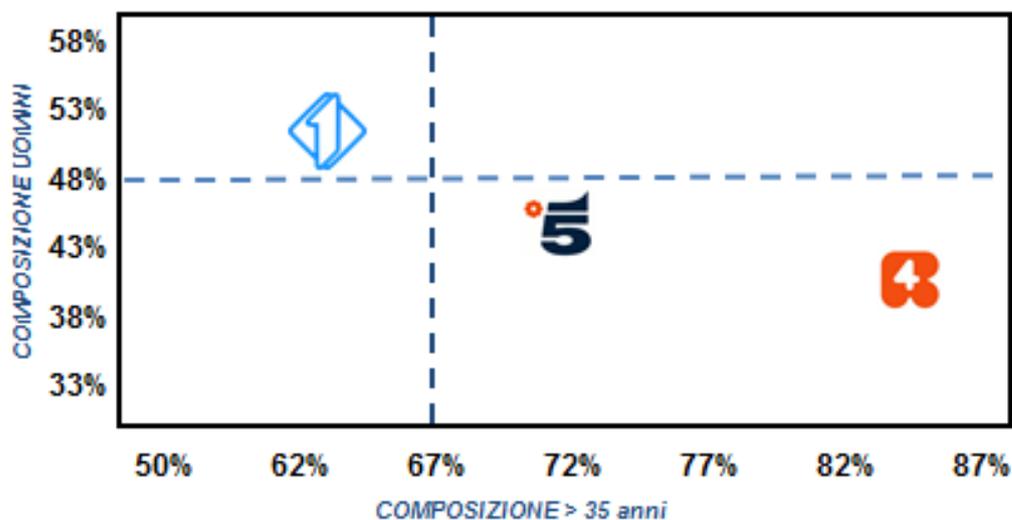


Fig. 28 Posizionamento delle reti generaliste (Fonte: David Bogi)

Come si nota dalla *positioning map*, Canale 5 è la rete principale, indirizzata al pubblico centrale delle famiglie. I suoi palinsesti, infatti, sono sostanzialmente indifferenziati, privi di focalizzazione su un target specifico. Italia 1, invece, si rivolge ad un pubblico giovane, prevalentemente maschile; il suo palinsesto, di conseguenza, è concentrato su programmi di intrattenimento dedicati al target giovanile. Infine, Rete 4 è la rete che attrae il segmento di pubblico di età più avanzata, a maggioranza femminile. Per soddisfare le esigenze di questa fascia di pubblico nel suo palinsesto figurano numerose soap, telenovelas, fiction ma anche informazione ed intrattenimento dedicati ad un pubblico più adulto.<sup>361</sup>

Nella Relazione sulla gestione contenuta nel Bilancio Consolidato del 2013 si legge: “Nel 2013 sono state trasmesse da ciascuna delle tre reti generaliste 8.760 ore di palinsesto, per un totale di 26.280 ore, il 46,2% delle quali costituite da programmi originali autoprodotti.”<sup>362</sup> Il restante 53,6% delle ore di palinsesto è stato occupato da produzioni esterne di cui Mediaset detiene i diritti. In particolare, gli investimenti più elevati sono stati effettuati per i telefilm e i film, rispettivamente il 21,3% e il 16,8% del palinsesto delle tre reti generaliste.<sup>363</sup>

<sup>361</sup> D.Bogi, *cfr.*

<sup>362</sup> Gruppo Mediaset, Bilancio 2013, p. 19.

<sup>363</sup> *Ibidem.*



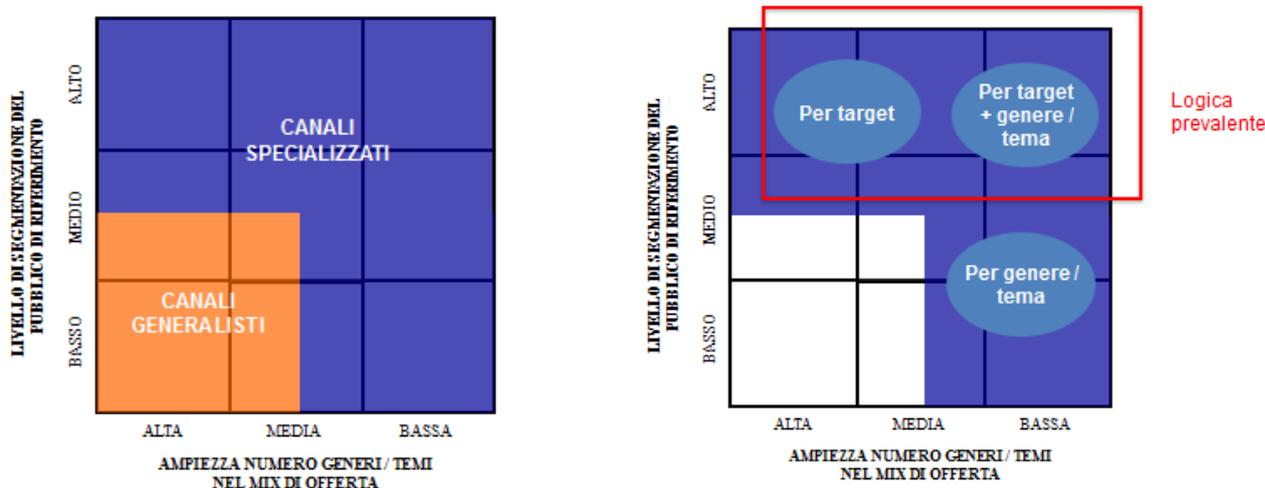


Fig. 30 Logiche di posizionamento dell'offerta FTA (Fonte: David Bogi)

Così come la sua concorrente in chiaro, la Rai, anche Mediaset dispone di due canali dedicati ai più piccoli: Cartoonito e Boing, entrambi frutto della joint-venture con Turner Broadcasting System Europe. Cartoonito, lanciato il 22 agosto 2011, è un canale rivolto prettamente a bambini in età prescolare (fino ai sei anni).<sup>365</sup> Boing, invece, è il primo canale tematico DTT del gruppo, nato nel novembre del 2004 “con il proposito di creare sulla nascente televisione digitale terrestre (...) un canale gratuito di “general entertainment” per bambini dai 4 ai 14 anni e famiglie”<sup>366</sup>. Salendo leggermente per fascia d'età si trova Italia 2, rete destinata ad un pubblico giovane prettamente maschile. Il suo palinsesto contiene telefilm, sitcom, cartoni animati, programmi musicali e sportivi, e alcuni eventi sportivi in diretta (ad esempio i Campionati mondiali di motociclismo). Spostato su un pubblico in grande maggioranza femminile, come suggerisce il nome stesso, è La 5, con difatti una programmazione interamente dedicata al pubblico femminile più moderno. I canali tematici più vicini al posizionamento delle generaliste sono Iris e Mediaset Extra. Iris, come affermato dal David Bogi, è passata negli anni dall'essere una rete semigeneralista a un canale tematico dedicato al cinema di qualità, che ripropone i grandi film di tutti i tempi ma anche programmi d'attualità dedicati al cinema e ai suoi protagonisti. Mediaset Extra è, invece, il canale tematico che si occupa di riproporre una selezione dei migliori programmi di intrattenimento trasmessi da Mediaset nel corso della sua storia. Inoltre, permette ai telespettatori di rivedere il giorno successivo “le proposte più interessanti delle reti generaliste”. Infine, nonostante non siano rappresentati nella mappa, a comporre l'offerta Mediaset vi sono Top Crime,

<sup>365</sup> Mediaset, Bilancio 2013, p.18.

<sup>366</sup> S.Carini, *I canali per bambini e il caso Boing*, in F.di Chio (a cura di), *Op.cit.*, p.85.

l'ultimo nato tra i canali tematici in chiaro dedicato al genere investigativo e poliziesco, e il canale *all news* TgCom24.<sup>367</sup>

Come si nota chiaramente dalla Fig. 29, molti dei canali tematici Mediaset catturano segmenti di pubblico dove l'offerta Rai ha minore penetrazione, ovvero quella fascia di pubblico di età superiore ai 15 anni ma ancora identificabile come "giovane", che costituisce un segmento rilevante del target commerciale (15-64 anni). Non è un caso, quindi, che, nonostante Rai registri delle percentuali di share più elevate sul totale della popolazione, la situazione si capovolga prendendo come punto di riferimento il solo target commerciale, come mostrano le Fig. 31 e 32.

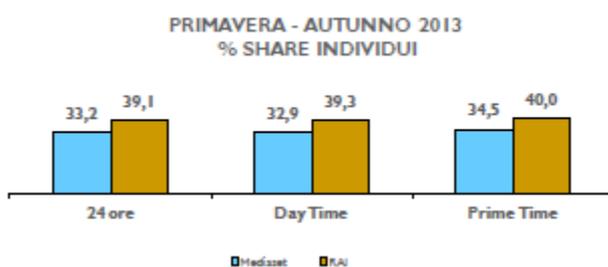


Fig. 31 Percentuali share sulla popolazione totale Rai e Mediaset (Fonte: Mediaset)



Fig. 32 Percentuali share sul target commerciale Rai e Mediaset (Fonte: Mediaset)

### 4.3 L'offerta a pagamento: Mediaset Premium

#### 4.3.1 Mediaset entra nel mercato della *pay tv*

Il 22 gennaio 2005 Mediaset Premium fa il suo ingresso ufficiale nel mercato della televisione a pagamento, offrendo le dirette delle partite di serie A tramite l'acquisto di una carta prepagata ricaricabile.<sup>368</sup>

<sup>367</sup> Gruppo Mediaset, Bilancio 2013, pp.18-19.

L'idea dei vertici Mediaset era molto semplice: “duplicare sul digitale terrestre, a prezzi più bassi e con diversi sistemi di pagamento, l'offerta di Sky”<sup>369</sup>.

Sulle motivazioni che hanno portato Mediaset a modificare il proprio modello di business per entrare nel mercato della *pay* sono stati interrogati David Bogi e Augusto Preta, l'uno impiegato in Mediaset, l'altro analista indipendente, che hanno fornito al riguardo risposte differenti, seppur con punti di contatto.

David Bogi ha dichiarato:

“La decisione di entrare nel mercato della tv a pagamento è stata motivata soprattutto dall'obiettivo di attivare una fonte di ricavo del mercato televisivo che, al momento della decisione stessa, presentava un tasso di crescita, anno per anno, molto elevata, molto più elevato rispetto alle altre due fonti di ricavo principali del mercato televisivo: il canone e la pubblicità. Si è trattato di un'importante e coraggiosa scelta di diversificazione strategica. La scelta di fare il proprio ingresso nel mercato della *pay tv* tramite il modello della tessera prepagata è stata funzionale all'esigenza di minimizzare i costi di gestione degli utenti, una delle voci di costo più elevate del business della tv a pagamento e, nello stesso tempo, di ridurre la barriera di accesso lato utente. In questo modo è stato possibile ridurre il rischio competitivo derivante dall'essere il secondo entrante del mercato della tv a pagamento italiana.”<sup>370</sup>

La risposta di Augusto Preta, invece, è stata:

“Credo che la decisione, più che essere corretta o meno, fosse obbligata; nel senso che c'erano segnali evidenti di una saturazione del mercato della pubblicità, o comunque che il mercato pubblicitario non sarebbe cresciuto più di tanto. In genere in queste situazioni si opera a due livelli: uno, di tipo geografico/territoriale, l'altro di possibile evoluzione del modello di business. Il tentativo di internazionalizzazione, salvo la Spagna, non ha portato risultati positivi per Mediaset e quindi il rischio è comunque di avere una riduzione dei margini e una difficoltà a mantenere quel livello di profitti che la società si è sempre garantita nel tempo. Quindi, l'obiettivo in quel momento era quello di capire se in un mercato che comunque si sarebbe aperto, perché in ogni caso la decisione della Commissione, per quanto riguardava gli obblighi di Sky, avrebbe dato la possibilità ad altri operatori di poter acquisire contenuti pregiati, determinando di fatto un'opportunità per poter sviluppare questo modello. Sicuramente Sky non è secondario e quindi è evidente che il rischio era grande, però alla fine era forse il rischio minore rispetto a una situazione di implosione. C'è anche da dire che gli evidenti legami che a livello politico hanno caratterizzato quella società forse lasciavano pensare che,

---

<sup>368</sup> A.Guarnieri, A.Lonardi, *Op.cit.*, p.113.

<sup>369</sup> *Ivi*, p.17.

<sup>370</sup> D.Bogi, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice I*.

al di là di valutazioni di mercato, alcune situazioni di favore si sarebbero potute determinare, in qualche modo dando maggiori difficoltà a Sky essenzialmente, creando una competizione più accesa. In realtà, poi tutto questo forse ha inciso su Sky negativamente ma non favorevolmente su Mediaset. (...) Da questo punto di vista, diciamo che, fossi stato al posto di Mediaset, probabilmente quella scelta l'avrei fatta in una scelta prospettica, nel senso di dire: "noi siamo arrivati qua, ma se vogliamo continuare abbiamo o questa strada o non abbiamo nulla". Forse non sono state valutate fino in fondo le dinamiche di mercato, con una situazione sicuramente di dominanza da parte di altri operatori, che comunque i contenuti ce li hanno e sono sul mercato da più tempo, con una base internazionale alle spalle anche molto forte. Mediaset non compete con Sat2000. Ha preso il rischio e i risultati alla fine forse non sono stati pari alle attese."<sup>371</sup>

Come si può notare, entrambi pongono come *driver* principale della scelta la necessità di differenziare le fonti di ricavo causata dalla contrazione del mercato pubblicitario, ed entrambi hanno evidenziato come, alla luce della forza di Sky, fosse necessario ridurre al minimo il rischio. La differenza risiede nel fatto che Preta presenta la scelta come obbligata, come unica strada percorribile dopo il fallimento dei tentativi di internazionalizzazione e, soprattutto, evidenzia un parziale fallimento del tentativo. Di questo, però, si discuterà ulteriormente nel *Par. 4.4*.

In un'intervista del 2006 a Marco Leonardi, l'allora responsabile di Mediaset Premium, viene spiegato nel dettaglio il processo di costruzione del modello di business della nuova piattaforma a pagamento del Gruppo Mediaset. Leonardi ha dichiarato che in una prima fase sono stati evidenziati i punti di debolezza del *competitor* principale, nonché unico operatore *pay* esistente all'epoca, Sky. I principali punti deboli emersi erano tre: un prezzo molto elevato, l'obbligo di firma di un contratto e la complessità dell'installazione della parabola. "Nella costruzione dell'offerta *pay* di Mediaset si è quindi cercato di superare gli elementi di debolezza della proposta di Sky, pur nella consapevolezza dei limiti del digitale terrestre"<sup>372</sup>. Il segnale digitale di per sé non richiedeva l'installazione di una parabola e per superare gli altri due punti deboli del *competitor* si è scelto un modello di *pay-per-view* (d'ora in avanti PPV) puro, che sollevasse l'utente da ogni tipo di vincolo, in quanto "si paga solo ciò che si vede" ricaricando una *smart card* in forma totalmente anonima. Il modello del "si paga solo ciò che si vede", inoltre, abbinato a una politica di *pricing* accessibile per l'acquisto del

---

<sup>371</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice II*.

<sup>372</sup> Intervista a M.Leonardi di E.Cappuccio, d'impulso *Paghi solo quello che vedi. Il business dell'acquisto di tv*, in F.di Chio, *Op.cit.*, p.96.

singolo evento (in fase di lancio sperimentale tre euro per una singola partita di calcio), ha consentito una sensibile riduzione dei prezzi.<sup>373</sup>

Al momento della sua nascita l'offerta di Premium si concentrava esclusivamente sulle partite di calcio della Serie A, ma nel corso del 2005 l'offerta si è allargata ad altri contenuti in PPV come film, serie televisive, concerti ed opere teatrali<sup>374</sup>, nonché show televisivi (come la diretta del *Grande Fratello*, fino all'anno precedente trasmessa da Sky)<sup>375</sup>. I risultati sono stati positivi: nel 2008 Mediaset ha ottenuto l'8,9% di share con le partite di calcio a pagamento ed è arrivata a tre milioni e mezzo di tessere attivate.<sup>376</sup>

#### 4.3.2 Dalla *pay-per-view* alla programmazione lineare

Nel gennaio del 2008 viene lanciato il pacchetto Premium Gallery, contenente tre nuovi servizi, Mya, Joy e Steel, a cui a luglio si aggiunge Disney Channel. L'offerta assume una vera e propria configurazione di servizio *pay* lineare con l'introduzione di un abbonamento mensile prepagato e, in seguito, delle opzioni bimestrali, semestrali e annuali di addebito su conto corrente bancario o su carta di credito. A dicembre 2008 si aggiunge un altro pacchetto, Premium Fantasy, destinato ai bambini e acquistabile da solo o insieme agli altri pacchetti. L'offerta completa Gallery + Fantasy + Calcio è acquistabile al costo di 24 euro al mese. Nel 2009 vi sono altre novità: viene lanciato un servizio in PPV dedicato al Motomondiale e si aggiungono al pacchetto Premium Gallery Premium Cinema, Studio Universal, Premium Cinema Emotion e Premium Cinema Energy. Alla fine del 2009, inoltre, viene lanciato Premium-on-demand, il primo servizio di *video-on-demand* del digitale terrestre.<sup>377</sup> L'offerta di Mediaset Premium, quindi, si articola nel 2010 in quattro pacchetti a tema: Premium Calcio (otto canali che trasmettono le più importanti partite della stagione e rubriche di approfondimento), Premium Gallery (contenente Joi, Mya, Steel, Studio Universal, Premium Cinema, Premium Cinema Emotion, Premium Cinema Energy e Disney Channel), Premium Fantasy (contenente Disney Channel, Playhouse Disney, Cartoon Network, Hiro) e, infine, Premium Reality (con le dirette integrali di programmi come il *Grande Fratello* o *Amici*).<sup>378</sup>

---

<sup>373</sup> Ivi, pp.96-97.

<sup>374</sup> DGTVI, *Quarto rapporto...*, p.50.

<sup>375</sup> A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.136.

<sup>376</sup> A.Guarnieri, A.Lonardi, *Op.cit.*, p.83.

<sup>377</sup> DGTVI, *Quarto rapporto...*, p.50.

<sup>378</sup> Ivi, pp.50-51.

Ma cosa a portato Mediaset ad abbandonare il modello di PPV? La risposta è fornita nuovamente da David Bogi:

“Quando Mediaset Premium ha superato la fase iniziale ed ha fatto il proprio ingresso in una fase più matura del mercato, si è deciso di virare anche verso un modello di offerta di tv a pagamento più tradizionale, ad abbonamento ricorsivo.”<sup>379</sup>

#### 4.3.3 I pacchetti di Mediaset Premium

The image displays the Mediaset Premium website interface, organized into several sections:

- PACCHETTI PLAY CON DECODER:** A vertical stack of promotional banners for 'SERIE DOC', 'CINEMA', 'CALCIO', and 'SPORT'.
- SERIE & DOC:** A purple vertical banner listing '350 stagioni di Serie TV all'anno e i migliori documentari'. It features logos for PREMIUM JOI, mya, CRIME, ACTION, Disney, BBC Knowledge, and Discovery World.
- CINEMA:** An orange vertical banner stating 'Più di 2000 grandi film in esclusiva assoluta'. It lists PREMIUM CINEMA, CINEMA HD, CINEMA Emotion, CINEMA Energy, and CINEMA Comedy, along with the STUDIO UNIVERSAL logo.
- CALCIO:** A green vertical banner titled 'Tutto il grande calcio di Mediaset Premium'. It includes PREMIUM CALCIO, PREMIUM CALCIO HD, and logos for Serie A TIM, Serie B, CHAMPIONS LEAGUE, EUROPA LEAGUE, FOX SPORTS, LFP, and FOX SPORTS 2.
- SPORT:** A dark green vertical banner for 'I principali eventi sportivi nazionali e internazionali', featuring EURO SPORT and EURO SPORT 2 logos.
- BAMBINI:** A light blue vertical banner for 'Un mondo a misura di bambino', showing Disney Junior and CN (Cartoon Network) logos.
- OPZIONE:** A section at the bottom left with a 'BAMBINI' button.
- Price and Purchase:** A dark blue banner at the bottom center shows '36€ AL MESE' and '0€' relative to the selected package. It includes 'INCLUDE: PLAY FULL HD' and buttons for 'ACQUISTA' and 'DETTAGLI'.

Fig. 32 Offerta e pacchetti di Mediaset Premium (maggio 2014) (Fonte: Mediaset)

Il primo elemento da sottolineare nell’analisi dell’offerta e del *brand* di Mediaset Premium è l’esplicita relazione con l’offerta FTA. Si è scelto, infatti, di mantenere sulla piattaforma a pagamento l’intero patrimonio iconografico di Mediaset, con la semplice aggiunta di specifici *pay off*, come “Incredibile ma Premium” o “La scelta giusta”<sup>380</sup>.

Come si nota dall’immagine, l’offerta di Mediaset Premium è attualmente composta da cinque pacchetti: Serie & Doc, Cinema, Calcio, Sport e Bambini, a cui si aggiungono l’opzione HD e Premium Play, il servizio di VOD.

<sup>379</sup> D.Bogi, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice I*.

<sup>380</sup> A.Mattiacci, A.Militi, *Op.cit.*, pp.185-186.

Dal 2008, anno in cui è nato Premium Gallery, ad oggi l'offerta si è arricchita notevolmente. Sono stati separati i pacchetti dedicati al cinema e alle serie tv, e quelli di sport e calcio. Proprio nel settore sportivo, inoltre, sono stati concentrati molti degli sforzi di Premium nell'ultimo anno. Nel 2013, infatti, sono stati introdotti sulla piattaforma i canali Fox Sport e Eurosport, che sono andati a costituire la nuova offerta "Sport". In particolare, Fox Sport è composto da due canali che trasmettono i principali campionati calcistici europei, ovvero la Premier League, la Liga e Ligue I, dando, così, un contributo essenziale all'attrattività di Premium nei confronti degli appassionati di calcio<sup>381</sup>. Ruolo chiave nell'attrarre il segmento degli sportivi lo detiene sicuramente l'acquisizione, da parte del Gruppo Mediaset, dei diritti per la trasmissione in esclusiva della Champions League nel triennio 2015-2018, sia per quanto riguarda i *match* in diretta sia per la differita, gli *highlights* e la diretta streaming<sup>382</sup>. Ma, le novità non si sono limitate allo sport. Nell'aprile del 2013, infatti, ha esordito Premium Action, canale dedicato agli amanti dell'azione e dell'avventura, che ha preso il posto di Premium Steel. Mediaset, inoltre, ha arricchito notevolmente la sua offerta di film e serie tv, tramite "iniziative volte alla valorizzazione dei contenuti esclusivi come le contemporanee all'uscita negli Stati Uniti in lingua originale". Infine, il 2013 ha visto anche la nascita dell'offerta Hot Time, dedicata ad un pubblico adulto.<sup>383</sup>

#### 4.4 La concorrenza con Sky

Mediaset Premium e Sky entrano in concorrenza diretta nel momento in cui il primo non si limita più ad offrire tessere prepagate ma costruisce una vera e propria offerta a pagamento. L'inasprimento dei rapporti tra le emittenti accelera con l'approvazione della Finanziaria del 2008, che raddoppia l'IVA sulle *pay tv* dal 10 al 20%. Nonostante le ripercussioni su Mediaset Premium, ad essere danneggiata dalla normativa è soprattutto Sky, che per offrire i medesimi servizi si trova costretta a raddoppiare i costi degli abbonamenti. Sky dà vita ad una lunga campagna di proteste, che passa dall'invito rivolto agli abbonati a scrivere al Governo alle proteste di uno dei suoi volti più popolari, Ilaria D'Amico. A questo si aggiunge un attacco diretto alle reti generaliste, Mediaset in particolare. Sky le colpisce privandole di uno dei loro personaggi simbolo, Rosario Fiorello, seguito poco dopo da Lorella Cuccarini, e lanciando un nuovo canale, Sky Uno, che mostra agli italiani come Sky possa offrire molto

---

<sup>381</sup> Mediaset, Bilancio 2013, p.24.

<sup>382</sup> Sport Mediaset, *Diritti tv, Mediaset si aggiudica la Champions League in esclusiva*, 10/02/2014, sportmediaset.it.

<sup>383</sup> Mediaset, Bilancio 2013, p.24.

più di un'offerta tematica. L'evento di Fiorello ottiene ampi consensi, mezzo milione di spettatori a puntata, e questo porta Berlusconi stesso, allora Presidente del Consiglio, a invitare Fiorello presso la sua residenza di Palazzo Grazioli. Sugli argomenti trattati durante quell'incontro si sono fatte molte supposizioni; ciò che è certo è che, qualora Berlusconi avesse chiesto a Fiorello di rompere il contratto con Sky ed entrare in Mediaset, lo showman ha certamente rifiutato.<sup>384</sup>

Da allora, i rapporti tra Mediaset e Sky sono stati scanditi da una lunga serie di accuse e ricorsi in tribunale. Nel settembre del 2009 Mediaset rifiuta di trasmettere sui suoi canali le campagne pubblicitarie di Sky, ottenendo da parte di quest'ultimo una citazione in giudizio. Nel novembre dello stesso anno Rai e Mediaset lanciano la loro piattaforma satellitare, Tivùsat, e aumentano il numero di loro programmi criptati su Sky.<sup>385</sup> La piattaforma si Murdoch reagisce lanciando sul mercato la nuova *Digital Key*, che permette agli utenti di Sky di vedere i programmi oscurati e lanciando il canale in chiaro "Cielo", aggirando il divieto imposto dalla Commissione Europea.<sup>386</sup>

Questi episodi sono stati qui riportati per evidenziare i vari piani sui quali si giocano gli scontri tra editori televisivi. Come ha evidenziato anche Augusto Preta, nel suo intervento riportato nel *Par. 4.3.1*, certamente nello scontro tra Mediaset e Sky la politica ha giocato un ruolo centrale, anche se non è l'unico fattore da prendere in considerazione.

Nel paragrafo seguente si cercherà di entrare nel dettaglio della concorrenza tra Mediaset Premium e Sky, analizzando la situazione attuale e cercando di prevedere, per quanto possibile, gli sviluppi futuri.

#### 4.4.1 Il duopolio della televisione a pagamento

Il mercato della televisione a pagamento italiano si configura come estremamente concentrato, con la presenza di due attori principali, Sky e Mediaset Premium, e una serie di altri attori che ricoprono un ruolo marginale, come Cubovision e Fastweb. Tra questi, la posizione dominante è ricoperta certamente da Sky, che detiene quasi il 78% delle risorse del mercato; a seguire vi è Mediaset Premium, con il 17,8% dei ricavi; infine gli altri operatori,

---

<sup>384</sup> A.Guarnieri, A.Lonardi, *Op.cit.*, pp.39-40.

<sup>385</sup> Al riguardo vedere anche il *Par.3.2.1*.

<sup>386</sup> A.Guarnieri, A.Lonardi, *Op.cit.*, pp.40-43.

che complessivamente non arrivano al 5% nella ripartizione dei ricavi del settore.<sup>387</sup> La situazione qui descritta è raffigurata nella Fig.33.

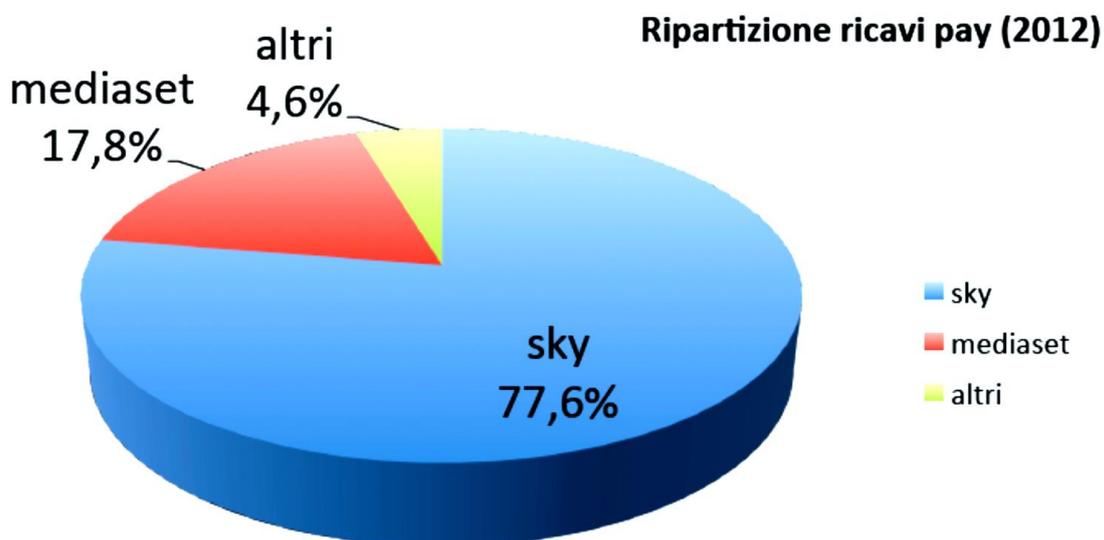


Fig. 33 Ripartizione dei ricavi della *pay tv* (Fonte: Agcom)

L'indice di concentrazione del mercato si è leggermente ridotto dal 2009 al 2012, grazie all'espansione di Mediaset Premium, ma, come si può notare nella Fig.34, a questa espansione non è corrisposta una proporzionale riduzione del potere di Sky, in quanto a farne le spese sono stati soprattutto gli operatori più piccoli, passati dal 7,9% dei ricavi del settore del 2009 al 4,6% nel 2012.



Fig. 34 Evoluzione della ripartizione dei ricavi *pay* (Fonte: Agcom)

<sup>387</sup> L.Balestrieri, *cfr.*

Un ulteriore aspetto da considerare, e di cui si è parlato precedentemente in questo capitolo, è il tasso di crescita del mercato. Dal 2003 al 2013, infatti, il numero di abbonati alla televisione a pagamento è triplicato. Ciò nonostante, la crescita del mercato si è arrestata nel 2010, a causa della crisi macroeconomica e della digitalizzazione della televisione in chiaro<sup>388</sup>.



Fig. 35 Crescita del numero di famiglie abbonate alla *pay tv* dal 2003 al 2013 (Fonte: Elaborazione Rai su dati degli operatori)

Considerate le condizioni del mercato qui descritte, in particolare la leadership indiscussa di Sky e la saturazione del mercato, si cercherà ora di scendere maggiormente nel dettaglio del confronto tra Sky e Mediaset Premium.

Per prima cosa, si è chiesto a David Bogi qual è l’approccio prescelto da Mediaset nell’affrontare i suoi *competitor* e la risposta è stata:

“Rai e Sky sono i due competitor diretti di Mediaset, rispettivamente nella tv in chiaro ed in quella a pagamento. Da questo punto di vista, ogni decisione di tipo editoriale o strategico relativamente a queste due modalità principali di offerta televisiva non ha mai potuto prescindere da quanto i due competitor stessero facendo e dal tentativo di ottenere migliori performance e risultati rispetto a loro.”<sup>389</sup>

<sup>388</sup> Vedi *Par.1.3.3.5*.

<sup>389</sup> D.Bogi, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice I*.

Nella competizione tra Sky e Mediaset Premium, in particolare, sono due i piani da tenere sotto osservazione: quello tecnologico e quello dei contenuti. Per quanto riguarda l'aspetto tecnologico, come visto nel *Par. 2.3*, certamente la piattaforma digitale di Premium si trova in una situazione svantaggiata, non potendo contare sulla stessa capacità di canali e di *simulcast* per la trasmissione in HD garantiti dal satellitare<sup>390</sup>. Dal punto di vista dei contenuti, invece, ovviamente ad essere avvantaggiato è chi detiene i diritti sui contenuti premium di maggior rilievo. A chiarire meglio questo punto è lo stesso Augusto Preta:

“(Nell’analisi del confronto tra Sky e Mediaset Premium) Vi è una visione prospettica e una visione storica. La visione storica è che fondamentalmente, prendendo il satellite e il digitale terrestre, il satellite era favorito, perché non aveva limiti di canali. Tant’è che anche la scelta sui diritti calcio si lega al fatto che Sky poteva mettere tutte le squadre, mentre Mediaset per limiti tecnici non poteva permettere più di tanto; e alla fine anche nella decisione di cedere i diritti si sono messi d’accordo perché le cose andassero in un certo modo, che sono collegate in parte anche ai limiti tecnici. E tutto questo viene poi esaltato dall’alta definizione, 3D e tutto quello che vogliamo mettere sul piano di fattibilità, qualità del servizio, non solo quantità. C’è anche da dire, però, che da qui a qualche anno internet non sarà più una seconda scelta. Prima o poi ci potrebbe essere una piattaforma diversa dove tutti si possono fare concorrenza allo stesso modo. Questo dipenderà dai soliti fattori di creare, di trasmettere, quanti utenti puoi raggiungere. La problematica del satellite è sicuramente corretta, anch’io in passato ho scritto diverse cose sul Corriere delle comunicazioni. Detto questo, oggi non mi pare che in chiave prospettica sia quella la chiave di distinzione, lo è stato e storicamente continua ad esserlo. È stato un limite probabilmente di Mediaset quello di non andare a estendere la propria offerta a pagamento anche sul satellitare, però, se già così ha perso tanto, li rischiava di veramente chiudere, cioè o di vincere o di chiudere subito, perché ovviamente tanto più modifichi il modello tanto più i costi si alzano. (...) Su un piano contenutistico, la differenza è sempre collegata a quello che hai. Quindi, da questo punto di vista da qualunque piattaforma ti muovi il fatto di avere contenuti esclusivi è fondamentale. Se i diritti calcio fossero tutti appannaggio di un solo operatore molto probabilmente ci sarebbe un solo operatore sul mercato, parlo di modello *premium*. Quello rimane sempre il “king”. Non voglio dire che la tecnologia non sia centrale. È centrale così come lo è sempre stata, nel senso che se ho il satellite sto messo meglio. Detto tutto questo, questo vantaggio competitivo oggi come oggi è dato dal fatto che Sky comunque ha quest’immagine più evoluta, di soggetto che fa innovazione, che ha un’offerta di qualità e che, pur tra gli stessi contenuti, li sa confezionare meglio e via dicendo. Questa cosa si collega anche al fatto che li hai persone che spendono 40/60 euro al mese, che quindi poi si aspettano di avere in cambio qualcosa di meglio di quelli che te lo danno a 20/25 euro al mese. Se va a comprarsi una maglietta ne prende una che le sta bene, ma poi se vuole “Cagi”,

---

<sup>390</sup> Vedi, *Par.2.3*.

piuttosto che un altro tipo di marca lo paga di più. E da quella che paga di più si aspetta che dopo il primo lavaggio continui a funzionare, mentre quell'altra può darsi pure che la può pure accantonare, l'altra l'ho pagata un euro quindi... Detto questo, se lo devo leggere in prospettiva devo tener conto del fatto che qualcosa sta cambiando a livello mondiale. (...) Non possiamo affermare che continueranno a crescere i canali tematici, che la personalizzazione dell'offerta aumenterà. Però le risorse sono quelle, alcuni vivranno di pubblicità, altri di abbonamenti, metteranno la pagina web, saranno presenti su Twitter, eccetera. Detto tutto questo, è uno scenario che già c'è. Se lo dovessi vedere in una chiave anche d'investimento e di risorse, oggi per tutti gli operatori un po' più grandicelli penserei che senza una presenza su internet non abbiano futuro, non hanno davanti una prospettiva, si limiteranno a fare quello che stanno facendo adesso.”<sup>391</sup>

#### *4.5 Offerta FTA VS Offerta pay. Rischio di cannibalizzazione?*

Nei primi anni della sua attività, Mediaset Premium ha dovuto “alfabetizzare alla *pay tv*” un pubblico non cliente di Sky e quindi maggiormente abituato agli standard della televisione commerciale e avviato verso la digitalizzazione. Mediaset ha deciso, perciò, di costruire palinsesti che richiamassero alcune delle caratteristiche principali delle piattaforme FTA, come il forte ricorso a prodotti inediti, con un conseguente scarso ricorso alle repliche, e una “struttura armonizzata rispetto ai tipici tempi di consumo televisivo della famiglia italiana media”, quindi il *prime time* alle 21.00, una programmazione differenziata nel weekend e programmi speciali in occasione delle festività<sup>392</sup>.

Analizzando il rapporto tra le reti in chiaro di Mediaset e i canali di Mediaset Premium, Mattiacci e Militi hanno rintracciato due binari: da un lato, i canali FTA sono un veicolo promozionale a costo zero per le offerte Premium; dall'altro, i canali Premium permettono la valorizzazione di quei contenuti che, per ragioni di share, non troverebbero uno spazio adeguato sulle reti generaliste e, allo stesso tempo, di quelli che richiedono investimenti molto elevati fuori dalla portata della televisione commerciale, come eventi calcistici e film in prima tv.<sup>393</sup>

Secondo gli autori, lo sforzo di Premium deve essere volto ad attrarre il pubblico verso il consumo *pay* cercando di sfuggire il rischio di cannibalizzare l'offerta delle generaliste FTA, che continua ad essere la principale fonte di fatturato del Gruppo. Questo percorso è

---

<sup>391</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice II*.

<sup>392</sup> A.Mattiacci, A.Militi, *Op.cit.*, p.180.

<sup>393</sup> *Ivi*, pp.180-181.

praticabile solo facendo sì che i canali a pagamento siano percepiti come un “*upgrading*” rispetto alle reti free, e non come potenziali sostituti.<sup>394</sup>

Secondo Augusto Preta, quest’ultimo tentativo è fallito:

“È evidente che c’è una sovrapposizione nelle scelte del consumatore (*tra offerta FTA e pay*); quindi, tanto più io ho un’offerta tematica ampia, tanto più ci penso se devo fare un abbonamento oppure abbandono l’abbonamento. La cosa un po’ paradossale è che questa situazione ha finito per penalizzare maggiormente Mediaset che Sky. La cannibalizzazione alla fine ce l’ha molto più Mediaset nei confronti di se stessa che Sky, che a sua volta ha un *churn rate* che è aumentato. Credo che su alcune fasce di pubblico la cannibalizzazione può essere totale, su altre meno, perché sia il posizionamento dei canali, sia la tipologia di offerta tende ad essere meno concorrenziale. Visto a 360 gradi sicuramente la competizione e una concorrenza sul tempo c’è.”<sup>395</sup>

Per un’analisi dettagliata della convergenza tra canali in chiaro e pagamento, e sugli effetti che questa ha avuto sul *business model* delle televisioni a pagamento si richiama il *Par. 2.3* di questo lavoro.

#### *4.6 Mediaset e le nuove tecnologie*

Riguardo al rapporto del Gruppo Mediaset con le innovazioni tecnologiche, David Bogi ha dichiarato:

“Le nuove tecnologie sono un elemento essenziale nella strutturazione delle strategie di una media company. Sono infatti in grado di aprire nuove opportunità di offerta, di mercato e di business. E’ però molto importante riuscire a capire realmente se le nuove possibilità consentite dai nuovi sviluppi tecnologici siano in linea con la domanda esistente e futura degli utenti e se siano compatibili con le possibilità di offerta e di gestione dei *broadcaster*.”<sup>396</sup>

Nel *2013 Nine Months Results Presentation* il Gruppo Mediaset inserisce tre principali obiettivi di innovazione: l’arricchimento dell’offerta sul web, l’innovazione dei progetti di comunicazione integrata e l’innovazione dell’offerta pubblicitaria.<sup>397</sup> Nell’ultimo Bilancio approvato, inoltre, Mediaset ribadisce il ruolo dell’interattività come strumento per fornire servizi sempre innovativi agli spettatori. Questo viene effettuato soprattutto tramite i portali

---

<sup>394</sup> *Ivi*, p.184.

<sup>395</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice II*.

<sup>396</sup> D.Bogi, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice I*.

<sup>397</sup> Mediaset, 2013 Nine Months Results Presentation, p.12.

Canale 5 Plus, Italia 1 Plus e Rete 4 Plus, che offrono servizi interattivi e di informazione agli spettatori, e tramite i “nuovi servizi ibridi”, ovvero contenuti ricevibili via Adsl, che costituiscono una vera e propria OTT Tv.<sup>398</sup>

Per quanto riguarda l’attuale offerta sul web, Mediaset offre una serie di servizi, gratuiti e a pagamento. Tra questi, quelli di maggior rilievo sono Video Mediaset, l’*app* Mediaset Connect, Premium Play e la nuova Infinity. Video Mediaset è un servizio di *catch-up tv* nato nel 2007 e fortemente potenziato a partire dal gennaio del 2010, che permette di rivedere gratuitamente le puntate intere o clip di tutti i principali programmi trasmessi sulle reti Mediaset. Mediaset Connect è, invece, l’*app Second screen* di Mediaset, nata a fine 2013 che offre la diretta streaming e una serie di servizi interattivi del *Grande Fratello* e, sempre in diretta streaming, le principali partite di Serie A, Europa League e Champions League.<sup>399</sup> Premium Play è un servizio OTT offerto gratuitamente a tutti gli abbonati di Mediaset Premium che consente l’accesso a più di tre mila titoli, tra cui film, serie tv, calcio, documentari, cartoni animati e fiction, disponibile su decoder, consolle, tablet e personal computer.<sup>400</sup> Infine, vi è Infinity, l’innovativo servizio lanciato l’11 dicembre del 2013 che offre l’accesso in streaming a più di cinque mila contenuti a pagamento, tra cui film, fiction e programmi televisivi. Nel Bilancio Mediaset si legge:

“Attraverso Infinity il Gruppo Mediaset punta ad intercettare un nuovo tipo di audience con esigenze tipiche più del mondo internet che non della tv tradizionale. È con questo obiettivo che sono stati identificati 4 principi intorno ai quali è stata costruita l’intera proposizione commerciale di Infinity: migliaia di contenuti sempre disponibili; un’offerta commerciale semplice, chiara e senza vincoli; disponibile su un’ampia gamma di dispositivi connessi; in grado di soddisfare i clienti tecnologicamente più evoluti attraverso funzionalità a valore aggiunto.”<sup>401</sup>

Infinity è disponibile al prezzo di 9,99 euro mensili, l’offerta è sottoscrivibile in completa autonomia via internet, con la possibilità di sospendere il servizio in qualsiasi momento senza nessuna penale. Una proposizione “tipica dei servizi over-the-top” che punta ad attrarre i clienti maggiormente scettici verso qualsiasi forma di abbonamento.<sup>402</sup>

In altre parole, Infinity è la risposta di Mediaset alla problematica evidenziata in precedenza da Augusto Preta, ovvero la necessità di una forte e chiara presenza su internet per

---

<sup>398</sup> Mediaset, Bilancio 2013, p.27.

<sup>399</sup> [www.mediaset.it](http://www.mediaset.it)

<sup>400</sup> Mediaset, Bilancio 2013, p.23.

<sup>401</sup> *Ivi*, p.25.

<sup>402</sup> *Ibidem*.

fronteggiare lo scenario futuro e, in particolare, il rischio dell'incombente presenza Netflix sul mercato italiano.<sup>403</sup>

---

<sup>403</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice II*.

## Conclusioni

Nel corso di questo lavoro si è cercato di raccontare l'evoluzione che ha visto protagonista il mercato televisivo italiano degli ultimi anni. È una situazione in costante mutamento, in cui la rete sta assumendo sempre più un ruolo centrale e, di conseguenza, cruciale per gli attori operanti nel mercato diventa la capacità di sfruttarla offrendo servizi sempre nuovi. L'avvicinamento sul piano dell'offerta tra televisione in chiaro e a pagamento sta mutando radicalmente le dinamiche concorrenziali tra le due piattaforme. Come emerso nei paragrafi precedenti, la *pay tv* ha aumentato notevolmente il focus sui contenuti premium, così da cercare di invertire il trend che vede i suoi utenti sempre più disposti a disdire l'abbonamento grazie ad un'offerta in chiaro maggiormente ricca e variegata. La situazione è destinata a cambiare ulteriormente una volta che gli operatori OTT faranno il loro ingresso definitivo sul mercato, offrendo i medesimi contenuti premium a prezzi ridotti. Le uniche risorse a disposizione della televisione a pagamento resterebbero, allora, gli eventi sportivi premium, a causa di una serie di problematiche relative alla struttura dei costi di diffusione che ne ostacolano la trasmissione in streaming. Il verificarsi di questo scenario aumenterebbe notevolmente il costo per acquisire i diritti sportivi, dando un potere contrattuale notevole a coloro che li detengono.

Gli sviluppi successivi della situazione e le strategie che verranno conseguentemente adottate sono, però, imprevedibili e questo rende difficile disegnare un quadro prospettico di lungo periodo. Quello che si può fare è cercare di restringere il raggio d'azione e analizzare le possibili evoluzioni dello scenario nell'immediato futuro, come fatto da Augusto Preta nell'intervento qui riportato:

“Sicuramente, misurandolo su due/tre anni non prevedo che ci sia il cambiamento di paradigma: quelli che fanno digitale terrestre continueranno ad avere il 90-95% dei ricavi sul digitale terrestre, quelli che fanno il satellite più o meno lo stesso. Solamente c'è una parte che cresce e una parte che non cresce più. Ogni giorno non guadagnano più un euro di abbonamento e fanno fatica ad aumentare un euro di pubblicità. Questo, però, è tutto su una chiave prospettica, in tempi molto più limitati noi abbiamo una chiave storica. Guardando al posizionamento strategico di Rai e Mediaset è evidente che ci troviamo di fronte a una situazione dove la battaglia quotidiana è di altro tipo; nel senso che Mediaset compete sui contenuti pregiati con Sky per la parte *pay* e cerca di perdere meno possibile in termini di ascolti per quanto riguarda la parte *free* con i canali tematici, cercando di recuperare in piccola parte quello che perde, non in termini di ascolti ma di ricavi, a causa della diminuzione dei

ricavi pubblicitari sui generalisti. (...) Il fatto che Discovery stia diventando quasi una conglomerata, il fatto che La7 è un soggetto che ormai ha raggiunto i valori di Rete 4 o Italia 1 o Rai 2, che abbia più o meno queste dimensioni, che ci sono altri gruppi che basandosi su il tematico, come Disney, piuttosto che RCS, piuttosto che De Agostini, fanno sì che la televisione oggi non sia più rappresentata solo da Rai e Mediaset. (...) Il problema è capire se (*la battaglia tra le emittenti*) rimane in una fase che rimane congiunturalmente negativa, quindi è sempre una riduzione di perdite e di introiti, o se invece magari in una chiave di ripresa del mercato, in cui magari, anche perdendo qualche punto, si può continuare ad avere lo stesso ordine di ricavi. Sono da considerare, quindi, aspetti congiunturali, indipendenti dalla capacità e dalla qualità dei prodotti e delle strategie che mettono in campo, se il mercato non va c'è poco che si possa fare, e altri, invece, che dipendono dal fatto che, cambiando un po' l'evoluzione del sistema, in una chiave storica quelli che erano già sul mercato perdono di più di quelli che prima non c'erano che quindi, ovviamente, guadagnano sulle loro perdite. Se poi quelli che guadagnano hanno un modello di business sostenibile è tutto da vedere.<sup>404</sup>

È difficile prevedere quali contorni assumerà la competizione tra Rai e Mediaset nella televisione in chiaro e tra Sky e Mediaset Premium nella *pay tv*. Sicuramente, le emittenti dovranno fare i conti con le condizioni contestuali, ovvero la situazione macroeconomica, il sopraggiungere di nuovi attori e prodotti sostitutivi, il cambiamento nei modelli di consumo dei telespettatori, l'innovazione tecnologica e tutti gli altri fattori di cui si è parlato nei primi capitoli. Molti progressi sono stati compiuti. In questo lavoro si è cercato, infatti, di descrivere come le imprese televisive abbiano progressivamente adattato il proprio modello di business così da renderlo maggiormente efficace rispetto alle sfide della società digitale. Rai ha costruito un'offerta tematica che le ha assicurato la leadership degli ascolti in chiaro, mentre Mediaset è riuscita a coniugare la sua presenza sul mercato FTA con la sfida della piattaforma *pay* Mediaset Premium. Ciò nonostante, sono ancora numerose le possibilità da sfruttare così come numerose sono le minacce in agguato. In particolare, la Rai dovrà ricercare modelli sempre nuovi per ricoprire al meglio il suo ruolo di servizio pubblico e, allo stesso tempo, cercare di veicolare contenuti interessanti e in grado di attrarre segmenti differenti di audience. Mediaset, invece, dovrà cercare una via d'uscita dalla situazione di redditività critica in cui si trova al momento, che sia attraverso un potenziamento delle sue attività collaterali, della sua presenza estera o della sua offerta editoriale *pay* e FTA. Entrambe, inoltre, dovranno trovare una chiave strategica ed coordinata all'indirizzo strategico generale di sfruttamento della rete, uscendo dalla fase fortemente sperimentale che stanno attraversando in questo momento.

---

<sup>404</sup> A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, *Appendice II*.

In conclusione, quello che si è voluto dimostrare in questo lavoro è che esistono le possibilità e le modalità per adattare la televisione italiana alle peculiarità dell'era digitale, pur senza denaturalizzare le caratteristiche essenziali del mezzo. In questo senso, tutti i protagonisti del mercato dovrebbero far sì che non si verifichi lo stato descritto da Paolo Bonolis durante un suo intervento in occasione della celebrazione dei sessant'anni della Rai:

“In Italia nella televisione abbiamo mille passati e nessun futuro”<sup>405</sup>

---

<sup>405</sup> P.Bonolis, intervento in *“Dove eravamo rimasti? I 60 anni della televisione italiana raccontati alla Luiss Guido Carli”*, Università Luiss Guido Carli, Roma, 31 marzo 2014.

## Appendice I

Intervista a David Bogi, Responsabile Nuovi Progetti del Digitale Terrestre Mediaset

Roma, 6 maggio 2014

*Perché Mediaset ha deciso di entrare nel settore della pay tv e perché è passato dal modello di pay per view a una programmazione lineare?*

La decisione di entrare nel mercato della tv a pagamento è stata motivata soprattutto dall'obiettivo di attivare una fonte di ricavo del mercato televisivo che, al momento della decisione stessa, presentava un tasso di crescita, anno per anno, molto elevata, molto più elevato rispetto alle altre due fonti di ricavo principali del mercato televisivo: il canone e la pubblicità. Si è trattato di un'importante e coraggiosa scelta di diversificazione strategica. La scelta di fare il proprio ingresso nel mercato della pay tv tramite il modello della tessera prepagata è stata funzionale all'esigenza di minimizzare i costi di gestione degli utenti, una delle voci di costo più elevate del business della tv a pagamento e, nello stesso tempo, di ridurre la barriera di accesso lato utente. In questo modo è stato possibile ridurre il rischio competitivo derivante dall'essere il secondo entrante del mercato della tv a pagamento italiana. Quando Mediaset Premium ha superato la fase iniziale ed ha fatto il proprio ingresso in una fase più matura del mercato, si è deciso di virare anche verso un modello di offerta di tv a pagamento più tradizionale, ad abbonamento ricorsivo.

*Come si è approcciata Mediaset all'universo dei canali tematici?*

L'approccio all'universo dei canali tematici è stato quello tipico dell'ampliamento del perimetro di offerta reso possibile dalla digitalizzazione del segnale televisivo. La possibilità di lanciare nuovi canali televisivi è stata sfruttata dal Gruppo Mediaset cercando di ampliare il posizionamento della propria offerta complessiva e, nello stesso tempo, di approfondire e rafforzare il posizionamento su alcuni target di pubblico già coperti anche se in maniera più generalizzata. Boing, il canale dedicato ad un target bambini di età scolare oppure La 5, dedicato ad un pubblico in maggioranza femminile, sono due esempi di questo approccio.

*Come è cambiato l'approccio ai canali tematici dal momento della loro comparsa ad oggi?*

Come è normale che accada in un contesto ad intensa competitività come è quello della televisione gratuita, si è seguito un approccio adattivo in grado di fare fronte a continui mutamenti ed innovazioni successive. Un esempio è rappresentato dall'evoluzione della linea editoriale di Iris che ha gradualmente rafforzato la propria identità soprattutto il proprio posizionamento divenendo a tutti gli effetti un canale di cinema, fra le altre cose con buoni risultati in termini di ascolti.

*Come si rapporta Mediaset a Rai e Sky? E come i concorrenti incidono nelle scelte strategiche e di palinsesto?*

Rai e Sky sono i due competitor diretti di Mediaset, rispettivamente nella tv in chiaro ed in quella a pagamento. Da questo punto di vista, ogni decisione di tipo editoriale o strategico relativamente a queste due modalità principali di offerta televisiva non hanno mai potuto prescindere da quanto i due competitor stessero facendo e dal tentativo di ottenere migliori performance e risultati rispetto a loro.

*A livello di brand, perché Mediaset ha preferito mantenere dei logo e nomi diversi nei vari canali invece di una famiglia unica come ha fatto la Rai?*

Mediaset in effetti ha mantenuto le due logiche. Quella dei brand originali per i primi canali tematici lanciati (Boing e Iris) e quella dell'*umbrella brand* o del richiamo a brand esistenti per quelli successivi, in particolar modo per i canali che hanno rappresentato un'estensione/rafforzamento, in termini di posizionamento, di quelli generalisti: La 5 e Mediaset Italia 2.

*Quale ruolo assumono le nuove tecnologie nelle logiche strategiche?*

Le nuove tecnologie sono un elemento essenziale nella strutturazione delle strategie di una media company. Sono infatti in grado di aprire nuove opportunità di offerta, di mercato e di business. E' però molto importante riuscire a capire realmente se le nuove possibilità consentite dai nuovi sviluppi tecnologici siano in linea con la domanda esistente e futura degli utenti e se siano compatibili con le possibilità di offerta e di gestione dei *broadcaster*.

## Appendice II

Intervista al Dott. Augusto Preta, analista di mercato e fondatore della società *ITMedia Consulting*

Roma, 13 maggio 2014

*Non pensa ci sia un rischio di cannibalizzazione tra l'offerta in chiaro di Mediaset e quella di Mediaset Premium, soprattutto alla luce del fatto che lo sviluppo dell'offerta DTT in chiaro è la principale causa del rallentamento della crescita nel settore pay? E, prima di ciò, viste le evoluzioni del mercato negli ultimi anni, pensa sia stata una decisione corretta quella di Mediaset di entrare nel settore pay?*

Credo che la decisione, più che essere corretta o meno, fosse obbligata; nel senso che c'erano segnali evidenti di una saturazione del mercato della pubblicità, o comunque che il mercato pubblicitario non sarebbe cresciuto più di tanto. In genere in queste situazioni si opera a due livelli: uno, di tipo geografico/territoriale, l'altro di possibile evoluzione del modello di business. Il tentativo di internazionalizzazione, salvo la Spagna, non ha portato risultati positivi per Mediaset e quindi il rischio è comunque di avere una riduzione dei margini e una difficoltà a mantenere quel livello di profitti che la società si è sempre garantita nel tempo. Quindi, l'obiettivo in quel momento era quello di capire se in un mercato che comunque si sarebbe aperto, perché in ogni caso la decisione della Commissione, per quanto riguardava gli obblighi di Sky, avrebbe dato la possibilità ad altri operatori di poter acquisire contenuti pregiati, determinando di fatto un'opportunità per poter sviluppare questo modello. Sicuramente Sky non è secondario e quindi è evidente che il rischio era grande, però alla fine era forse il rischio minore rispetto a una situazione di implosione. C'è anche da dire che gli evidenti legami che a livello politico hanno caratterizzato quella società forse lasciavano pensare che, al di là di valutazioni di mercato, alcune situazioni di favore si sarebbero potute determinare, in qualche modo dando maggiori difficoltà a Sky essenzialmente, creando una competizione più accesa. In realtà, poi tutto questo forse ha inciso su Sky negativamente ma non favorevolmente su Mediaset. Alcune decisioni, come quelle dell'Ivap, sono state contro anche Mediaset Premium, non solo contro Sky. Da questo punto di vista, diciamo che, fossi stato al posto di Mediaset, probabilmente quella scelta l'avrei fatta in una scelta prospettica, ne senso di dire: "noi siamo arrivati qua, ma se vogliamo continuare abbiamo o questa strada o non abbiamo nulla". Forse non sono state valutate fino in fondo le dinamiche di mercato,

con una situazione sicuramente di dominanza da parte di altri operatori, che comunque i contenuti ce li hanno e sono sul mercato da più tempo, con una base internazionale alle spalle anche molto forte. Mediaset non competeva con Sat2000. Ha preso il rischio e i risultati alla fine forse non sono stati pari alle attese.

Per quanto riguarda la seconda (domanda) io c'ho scritto un libro su questo. È evidente che c'è una sovrapposizione nelle scelte del consumatore; quindi, tanto più io ho un'offerta tematica ampia, tanto più ci penso se devo fare un abbonamento oppure abbandono l'abbonamento. La cosa un po' paradossale è che questa situazione ha finito per penalizzare maggiormente Mediaset che Sky. La cannibalizzazione alla fine ce l'ha molto più Mediaset nei confronti di se stessa che Sky, che a sua volta ha un *churn rate* che è aumentato. Credo che su alcune fasce di pubblico la cannibalizzazione può essere totale, su altre meno, perché sia il posizionamento dei canali, sia la tipologia di offerta tende ad essere meno concorrenziale. Visto a 360 gradi sicuramente la competizione e una concorrenza sul tempo c'è.

*Come pensa Premium di impostare il confronto con Sky sul piano tecnologico e di innovazione, considerate le possibilità superiori che la trasmissione satellitare garantisce?*

Vi è una visione prospettica e una visione storica. La visione storica è che fondamentalmente, prendendo il satellite e il digitale terrestre, il satellite era favorito, perché non aveva limiti di canali. Tant'è che anche la scelta sui diritti calcio si lega al fatto che Sky poteva mettere tutte le squadre, mentre Mediaset per limiti tecnici non poteva permettere più di tanto; e alla fine anche nella decisione di cedere i diritti si sono messi d'accordo perché le cose andassero in un certo modo, che sono collegate in parte anche ai limiti tecnici. E tutto questo viene poi esaltato dall'alta definizione, 3D e tutto quello che vogliamo mettere sul piano di fattibilità, qualità del servizio, non solo quantità. C'è anche da dire, però, che da qui a qualche anno internet non sarà più una seconda scelta. Prima o poi ci potrebbe essere una piattaforma diversa dove tutti si possono fare concorrenza allo stesso modo. Questo dipenderà dai soliti fattori di creare, di trasmettere, quanti utenti puoi raggiungere.

La problematica del satellite è sicuramente corretta, anch'io in passato ho scritto diverse cose sul Corriere delle comunicazioni. Detto questo, oggi non mi pare che in chiave prospettica sia quella la chiave di distinzione, lo è stato e storicamente continua ad esserlo. È stato un limite probabilmente di Mediaset quello di non andare a estendere la propria offerta a pagamento anche sul satellitare, però, se già così ha perso tanto, li rischiava di veramente chiudere, cioè

o di vincere o di chiudere subito, perché ovviamente tanto più modifichi il modello tanto più i costi si alzano.

*Per il futuro pensa, quindi, che la soluzione sia lo sfruttamento della rete per ridurre la differenza che esiste ad oggi tra Sky e Mediaset?*

Su un piano contenutistico, la differenza è sempre collegata a quello che hai. Quindi, da questo punto di vista da qualunque piattaforma ti muovi il fatto di avere contenuti esclusivi è fondamentale. Se i diritti calcio fossero tutti appannaggio di un solo operatore molto probabilmente ci sarebbe un solo operatore sul mercato, parlo di modello premium. Quello rimane sempre il “king”. Non voglio dire che la tecnologia non sia centrale. È centrale così come lo è sempre stata, nel senso che se ho il satellite sto messo meglio. Detto tutto questo, questo vantaggio competitivo oggi come oggi è dato dal fatto che Sky comunque ha quest’immagine più evoluta, di soggetto che fa innovazione, che ha un’offerta di qualità e che, pur tra gli stessi contenuti, li sa confezionare meglio e via dicendo. Questa cosa si collega anche al fatto che lì hai persone che spendono 40/60 euro al mese, che quindi poi si aspettano di avere in cambio qualcosa di meglio di quelli che te lo danno a 20/25 euro al mese. Se va a comprarsi una maglietta ne prende una che le sta bene, ma poi se vuole Cagi, piuttosto che un altro tipo di marca lo paga di più. E da quella che paga di più si aspetta che dopo il primo lavaggio continui a funzionare, mentre quell’altra può darsi pure che la può pure accantonare, l’altra l’ho pagata un euro quindi...

Detto questo, se lo devo leggere in prospettiva devo tener conto del fatto che qualcosa sta cambiando a livello mondiale. Cambiando queste cose, la dimensione nazionale è sempre centrale; però direi che il tipo di lavoro che sta facendo lo rappresenterei più in chiave storica che in prospettiva. Non possiamo affermare che continueranno a crescere i canali tematici, che la personalizzazione dell’offerta aumenterà. Però le risorse sono quelle, alcuni vivranno di pubblicità, altri di abbonamenti, metteranno la pagina web, saranno presenti su Twitter, *multiscreen*, social media... Detto tutto questo, è uno scenario che già c’è. Se lo dovessi vedere in una chiave anche d’investimento e di risorse, oggi per tutti gli operatori un po’ più grandicelli penserei che senza una presenza su internet non abbiano futuro, non hanno davanti una prospettiva, si limiteranno a fare quello che stanno facendo adesso.

*Con riferimento all’utilizzo della banda larga e delle nuove tecnologie, ritiene che l’Italia possa superare il ritardo che la separa dagli Stati Uniti e dagli altri paesi europei, per poter, così, sfruttare appieno i vantaggi che ne derivano?*

Innanzitutto c'è un ritardo dell'Europa rispetto all'Asia e gli Stati Uniti relativamente alla presenza di reti potenti. Qua si va ancora con l'Adsl da cinque, sei, sette mega mentre in molte di queste aree si arriva fino a un giga. Questo fa sì chiaramente che la diffusione di questi servizi diventa molto più semplice, nel senso che non si bloccano, non si impallano o altre cose del genere. C'è poi un problema di offerta, perché se l'offerta non ce l'hai la gente tende a prendersela e scaricarsela senza pagare; quindi si crea una difficoltà generale anche per gli autori nell'investire nel campo dell'innovazione. Questi sono gli ostacoli attuali. In prospettiva, io penso che alla fine sia una questione di tempi. Ma se Netflix va in Inghilterra, poi in Francia, poi in Germania se continua così prima o poi qui arriverà, e se arriva probabilmente anche il consumo di banda aumenta e le reti sono più performanti. Si determinano quelle condizioni per cui poi si va ad accrescere il potenziale.

Sicuramente, misurandolo su due/tre anni non prevedo che ci sia il cambiamento di paradigma: quelli che fanno digitale terrestre continueranno ad avere il 90-95% dei ricavi sul digitale terrestre, quelli che fanno il satellite più o meno lo stesso. Solamente c'è una parte che cresce e una parte che non cresce più. Ogni giorno non guadagnano più un euro di abbonamento e fanno fatica ad aumentare un euro di pubblicità. Questo, però, è tutto su una chiave prospettica, in tempi molto più limitati noi abbiamo una chiave storica. Guardando al posizionamento strategico di Rai e Mediaset è evidente che ci troviamo di fronte a una situazione dove la battaglia quotidiana è invece di altro tipo; nel senso che Mediaset compete sui contenuti pregiati con Sky per la parte *pay* e cerca di perdere meno possibile in termini di ascolti per quanto riguarda la parte *free* con i canali tematici, cercando di recuperare in piccola parte quello che perde, non in termini di ascolti ma di ricavi, a causa della diminuzione dei ricavi pubblicitari sui generalisti. Anche perché il valore di un punto sulla generalista vale due/tre volte il valore del punto sul canale tematico. Se un punto, ad esempio, vale quaranta milioni significa che un punto perso lì e perso, non so, su Canale 5 sono 50/60 milioni, un punto sul digitale ne fa 20. Questo significa che la battaglia, da questo punto di vista, è quella; non sottovaluterei questi aspetti. Il fatto che Discovery stia diventando quasi una conglomerata, il fatto che La7 è un soggetto che ormai ha raggiunto i valori di Rete 4 o Italia 1 o Rai 2, che abbia più o meno queste dimensioni, che ci sono altri gruppi che basandosi su il tematico, come Disney, piuttosto che RCS, piuttosto che De Agostini fanno sì che la televisione oggi non sia più rappresentata solo da Rai e Mediaset. In un arco storico si vede che, più o meno, anche mettendo i tematici un 15/20 punti percentuali in pochi anni Rai e Mediaset li hanno persi. Da questo punto di vista, il posizionamento e la battaglia rimane. Il

problema è capire se rimane in una fase che rimane congiunturalmente negativa, quindi è sempre una riduzione di perdite e di introiti, o se invece magari in una chiave di ripresa del mercato, in cui magari, anche perdendo qualche punto, può continuare ad avere lo stesso ordine di ricavi. Sono da considerare, quindi, aspetti congiunturali, indipendenti dalla capacità e dalla qualità dei prodotti e delle strategie che mettono in campo, se il mercato non va c'è poco che si possa fare, e altri, invece, che dipendono dal fatto che, cambiando un po' l'evoluzione del sistema, in una chiave storica quelli che erano già sul mercato perdono di più di quelli che prima non c'erano che quindi, ovviamente, guadagnano sulle loro perdite. Se poi quelli che guadagnano hanno un modello di business sostenibile è tutto da vedere. Guardando dal punto di vista di coloro che c'erano prima, la curva tende a calare, prima o poi si arresterà, si arriva sino ad un certo punto e poi si spera si fermi.

*Quindi, probabilmente, il discorso del tematico, al di là dell'arricchimento dell'offerta ha l'obiettivo di catturare delle nicchie di mercato per catturare segmenti di pubblico che le generaliste non possono più raggiungere.*

Sicuramente è quello. Il tematico pesca per prima cosa sulla crisi dell'offerta locale, quindi sul fatto che con internet e la globalizzazione il contenuto locale si tende sempre più a cercarlo su internet. Nel senso che, se io voglio sapere il tempo a Roma ce l'ho sull'iPhone, non vado a sentire la televisione locale di Rai 3 o del canale 59. Questa situazione mette in crisi sicuramente le locali, e quello che perdono le locali lo prendono più le tematiche che altri, perché le tematiche sono nuove, mentre gli altri già c'erano prima. Sul versante, invece, degli altri, il tematico affronta in maniera concreta problematiche che prima non trovavano un modello economico. Prima non potevano esserci più di tre, quattro o cinque canali; ciascun canale costava tanto e quindi costando tanto faceva una programmazione per tutti. Su un modello in cui si ha la possibilità di avere più canali e questi canali tecnologicamente ti costano meno, puoi anche costruire contenuti che costano meno e avere pubblici più mirati che anche se ti danno lo 0,5 ti ridanno, in termini di risorse, i costi e ti permettono di essere in positivo, mentre prima, con quell'altro modello, se non avevi il 10% chiudevi.

*Anche dal punto di vista della pubblicità, il canale tematico consente a dare all'investitore pubblicitario esattamente ciò che vuole.*

Sicuramente è così, nel senso che misuri la pubblicità sul target. Devo anche dire, però, che nella pubblicità tanto più i canali fanno ascolto tanto più si investe. Il discorso è che, se hai un canale, ad esempio, per giovani adulti allora avrai un tipo di prodotto che è più adatto; li

massimizzi poi però non hai gli altri. Alla fine, il costo-contatto è sempre più basso nei tematici rispetto a quello dei generalisti. Da questo punto di vista, la tematizzazione non è direttamente collegata alla capacità di attirare risorse, semplicemente collegata al fatto che servono meno risorse e quindi anche se sono di meno sono sufficienti e quelle che hai, essendo mirate, preferiscono venire da te piuttosto che spalmarsi nel calderone di tutti gli altri prodotti sul mercato. La Nike, ad esempio, è più interessata a una posizione specifica piuttosto che essere su tutti i canali.

*L'ultima domanda riguarda il ruolo del servizio pubblico. Come vede il ruolo del servizio pubblico nell'era digitale? Come la nuova offerta è andata a modificare la Rai? Il dottor Quartullo, ad esempio, ha dichiarato che principalmente è servita a catturare nuovi pubblici, a sfruttare al meglio le Teche e a ritrasmettere una serie di contenuti.*

Diciamo che, allo stato attuale, faccio fatica a capire una strategia complessiva della Rai che sia di servizio pubblico. Sul commerciale lo vedo di più, nel servizio pubblico mi riesce molto difficile. Non esprimo pareri perché tutti stanno cercando di capire; ora c'è il rinnovo della Concessione. C'è un Contratto di servizio, non so se il livello di verifica che viene fatto sia efficiente o meno. Fondamentalmente, per verificare il modello specifico di servizio pubblico bisognerebbe misurarlo, secondo me, e i criteri di misurazione, allo stato attuale, sono consistenti in linea di principio, meno efficaci in linea di verifica. Per i contenuti si definisce il fatto che sia servizio pubblico indipendentemente dal tipo di contenuto che viene offerto. Credo che dal punto di vista dell'analisi dei contenuti, dei prodotti, eccetera questo sia un problema ancora aperto. Non riesco a immaginare un qualcosa che renda particolarmente evidente il fatto che la Rai è diversa da altri operatori, salvo il fatto che la Rai non fa tv a pagamento e gli altri la fanno. E quindi, rispetto a questo, non ho elementi che possano supportare una cosa piuttosto che un'altra. Credo che sia il grande tema, spero che prima o poi si venga a capo della questione e che quindi le risorse che vengono destinate per questo tipo di programmazione o di attività in generale siano meglio utilizzate.

*Difatti, il dibattito se il servizio pubblico sia ancora necessario o meno è ancora aperto.*

Penso anche che dipenda dal fatto che è difficile trovare il modo misurarlo. Secondo me, e l'ho detto anche nel libro che ho fatto, bisognerebbe mettere degli indicatori e tramite questi indicatori capire se funziona o non funziona. Se no, si tramuta in una battaglia ideologica, dove chi è favorevole dice che è favorevole e chi è contrario dice che è contrario, e poi ognuno dice che magari in parte il servizio pubblico se lo fa lui, quindi non c'è motivo per

cui la gente debba pagare il canone alla Rai. Queste cose, ormai ho una certa età, sono trent'anni che le sento, quindi faccio fatica ad entrare nel dibattito in questo modo molto ideologico.

*E probabilmente andrà avanti ancora a lungo questo dibattito.*

Le condizioni sono quelle. In Rai, però, hanno detto che ora apriranno una Commissione pubblica, volevano vedere di coinvolgere l'opinione pubblica sulla questione. Questa è una cosa che BBC fa da molto tempo e può darsi che questo dia un aiuto anche alla Rai e a chi poi deve decidere al Governo nell'interesse del servizio pubblico.

## Bibliografia

AGCOM, Delibera n. 508/09/CONS.

AGCOM, Delibera n. 555/10/CONS.

AGCOM, *Indagine conoscitiva sul settore della raccolta pubblicitaria*, Allegato A alla delibera n.551/12/CONS.

AGCOM, *Relazione Annuale sull'attività svolta e sui programmi di lavoro 2012*, report.

AGCOM, *Relazione Annuale sull'attività svolta e sui programmi di lavoro 2013*, report.

AGCOM, *Libro Bianco dei Contenuti*, 21 gennaio 2011.

BBC, *Annual Report 2012/2013*.

Byrne D., *How Music Works*, McsWeeney's, San Francisco, 2012.

Commissione Europea, NewsCorp/Tele+, Case COMP/M.2876, 2003.

Corriere dell'informazione, 11-12 giugno 1959.

Corte Costituzionale, Sent. n. 420/1994.

Decreto legislativo 31 luglio 2005, n. 177, Testo Unico della radiotelevisione.

DGTVI, *Quarto Rapporto della televisione digitale terrestre in Italia e in Europa*, maggio 2010.

Di Chio Federico (a cura di), *Link. Idee per la televisione. Mediamorfosi. Le trasformazioni della tv digitale raccontate dai protagonisti*, Link, Milano, 2006.

Direttiva 2010/13/UE (Audio-Visual Media Service Directive).

Freccero Carlo, *Televisione*, Bollati Boringhieri, Torino, 2013.

Gardini Gianluca, *Le regole dell'informazione. Principi giuridici, strumenti, casi*, II ed., Bruno Mondadori, Milano, 2009.

Grasso Aldo (a cura di), *Storie e culture della televisione italiana*, Mondadori, Milano, 2013.

Gruppo Mediaset, *Bilancio consolidato 2013*.

Gruppo Mediaset, *Bilancio 2012*.

Gruppo Mediaset, *2013 Full Year Results Presentation*, Milano, 25 marzo 2014.

Gruppo Mediaset, *2013 Nine Months Results Presentation*.

Guarnieri Alberto, Lonardo Angiolino, *La nuova televisione. Il passaggio al digitale terrestre*, Odoja, Bologna, 2010.

Jenkins H., *Cultura Convergente*, Apogeo, Milano, 2006.

Lambin J.J., *Market-driven management, Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.

Legge 14 aprile 1975, n.103 – Nuove norme in materia di diffusione radiofonica e televisiva.

MarketLine, *Broadcasting & Cable TV in Italy*, Settembre 2012.

Mattiacci Alberto, Militi Alessandro, *Tv Brand, La rivoluzione del marketing televisivo*, Fausto Lupetti Editore, Milano, 2011.

Musica! Rock e altro, *I conquistatori. Arriva Mtv*, supplemento a La Repubblica, 25 ottobre 1995.

Osservatorio New Tv, *Le Tv Digitali, fra crescita, sperimentazione e cambiamento*, Rapporto 2008.

Paoli Paolo, *Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio*, Franco Angeli, Milano, 2006.

Prario Benedetta, *Le trasformazioni dell'impresa televisiva verso l'era digitale*, Peter Lang, 2005.

Preta Augusto, *Economia dei contenuti. L'industria dei media e la rivoluzione digitale*, Vita e Pensiero, Milano, 2007.

Preta Augusto, *Televisione e mercati rilevanti*, Vita e Pensiero, Milano, 2012.

Rai, *Bilancio 2003*.

Rai, *Bilancio consolidato 2003*.

Rai, *Monitoraggio della Corporate Reputation*, Primavera 2013.

Rai, *Piano Industriale 2010-2012, Sintesi per le Organizzazioni Sindacali*, Roma, 7 giugno 2010.

Rai, *Relazioni e Bilanci 2009*.

Rai, *Relazioni e Bilanci 2010*.

Rai, *Relazioni e Bilanci al 31.12.2012*.

Rai, *Schema di Contratto di servizio tra il Ministero dello sviluppo economico e la RAI-Radiotelevisione italiana*, per il triennio 2013-2015.

Rai, *Statuto sociale*.

Sorice Michele, *Sociologia dei mass media*, Carocci editore, Roma, 2010.

## Sitografia

BBC News, *YouView internet Tv service launches in Uk*, 4/07/2012,

<http://www.bbc.com/news/technology-18699924>

BBC News, *Project Canvas to become YouView*, <http://www.bbc.co.uk/news/technology-11330712>

Commissione Europea, IP/03/478, 02/04/2003 [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-03-478\\_it.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-03-478_it.htm?locale=en)

Corte Costituzionale, sent. n. 466/2002, <http://www.giurcost.org/decisioni/2002/0466s-02.html>

Direttiva 2010/13/UE, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:095:0001:0024:it:PDF>.

Economia Web, *Mediaset punta sui canali tematici*, 8/05/13,

<http://www.economiaweb.it/mediaset-punta-sui-canali-tematici>

Gruppo Discovery, [www.discovery-italia.it](http://www.discovery-italia.it)

La 7, [www.la7.it](http://www.la7.it)

Mediaset, [www.mediaset.it](http://www.mediaset.it)

Rai, [www.rai.it](http://www.rai.it)

Repubblica.it, *A Mediaset i diritti tv per la Champions. Il Biscione batte Sky e il mercato specula* (10/02/14),

[http://www.repubblica.it/economia/2014/02/10/news/mediaset\\_sky\\_champions\\_league-78180233/](http://www.repubblica.it/economia/2014/02/10/news/mediaset_sky_champions_league-78180233/)

Repubblica.it, *Rai e Canal Plus l'accordo è fatto*, 15/12/1998,

<http://www.repubblica.it/online/televisioni/murdoch/accordo/accordo.html>

Sky, [www.sky.it](http://www.sky.it)

Sport Mediaset, *Diritti tv, Mediaset si aggiudica la Champions League in esclusiva*,

10/02/2014, [www.sportmediaset.it](http://www.sportmediaset.it)

Superbrands, RaiSat, [www.superbrands.it/b2cpdf/Raisat.pdf](http://www.superbrands.it/b2cpdf/Raisat.pdf)

The Guardian, *YouView to increase staff by 50% in push to take on Sky*, 12/05/2014,

<http://www.theguardian.com/media/2014/may/12/youview-increase-staff-sky-bbc-itv-channel-4>

Tvdigitaldivide.it, *Switch off. Palermo passa al digitale terrestre*, 4/07/12,  
<http://www.tvdigitaldivide.it/2012/07/04/switch-off-sicilia-palermo-passa-al-digitale-terrestre-4-luglio/>

YouTube, *1977 Carosello Stock Ultima serata*,  
[https://www.youtube.com/watch?v=knXxJVC\\_wa4](https://www.youtube.com/watch?v=knXxJVC_wa4)

YouTube, *Inizio trasmissioni Rai*, <http://youtu.be/ueuwEC2UtUk>

YouView, <http://www.youview.com/partners/>

