

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

1. Analisi di scenario

1.1 Il sistema audiovisivo: alcune definizioni di base

1.2 L'industria televisiva

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

1.2.2 La televisione in chiaro: un mercato a due versanti

1.3 Il mercato italiano

1.3.1 Cenni storici: il caso Italia, dalla nascita del servizio pubblico al passaggio al digitale

1.3.1.1 La prima fase: il periodo archeologico

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

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

1.3.2 Gli attori principali

1.3.2.1 Rai-Radiotelevisione italiana

1.3.2.2 Mediaset

1.3.2.3 Sky

1.3.2.4 Il Gruppo Discovery

1.3.2.5 La7

1.3.2.6 Mtv

1.3.3 Modello delle cinque forze competitive di Porter

1.3.3.1 Potere contrattuali degli acquirenti

1.3.3.2 Potere contrattuale dei fornitori

1.3.3.3 Minaccia di nuovi entranti

1.3.3.4 Minaccia di prodotti sostitutivi

1.3.3.5 Concorrenti diretti

2. L'Italia digitale

2.1 Digitalizzazione e convergenza

2.1.1 Definizione del fenomeno

2.1.2 La catena del valore della televisione digitale

2.1.3 Una nuova dieta mediatica e nuovi attori

2.2 Il digitale terrestre

2.2.1 Il processo di transizione al digitale

2.2.1.1 Tivùsat: un'offerta gratuita via satellite

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

2.4 Una nuova offerta televisiva: i canali tematici in chiaro

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

2.4.1.1 Gli effetti sul pubblico

2.4.1.2 Gli effetti sulla televisione a pagamento

2.4.1.3 L'impatto sulle reti generaliste

3. Rai – Radiotelevisione Italiana S.p.A

3.1 Il servizio pubblico nell'era digitale

- 3.1.1 Informare, educare, intrattenere nel terzo millennio
- 3.2 La nuova offerta digitale
 - 3.2.1 Da Raisat alla razionalizzazione dei canali
 - 3.2.1.1 La razionalizzazione del portafoglio
 - 3.2.2 Posizionamento, descrizione e performance dei nuovi canali
 - 3.2.3 Focus: l'uso delle Teche nei canali tematici
- 3.3 I canali tematici e l'immagine di Rai
- 3.4 La Rai e le nuove tecnologie
- 4. Mediaset S.p.A
 - 4.1 Mediaset e la digitalizzazione: linee strategiche
 - 4.2 L'offerta FTA
 - 4.2.1 Descrizione e posizionamento dei canali in chiaro
 - 4.2.1.1 Le reti generaliste
 - 4.2.1.2 I canali tematici
 - 4.3 L'offerta a pagamento: Mediaset Premium
 - 4.3.1 Mediaset entra nel mercato della pay tv
 - 4.3.2 Dalla pay-per-view alla programmazione lineare
 - 4.3.3 I pacchetti di Mediaset Premium
 - 4.4 La concorrenza con Sky
 - 4.4.1 Il duopolio della televisione a pagamento
 - 4.5 Offerta FTA VS Offerta pay. Rischio di cannibalizzazione?
 - 4.6 Mediaset e le nuove tecnologie
- Conclusioni
- Appendice I
- Appendice II
- Bibliografia
- Sitografia

Questo lavoro si è posto l'obiettivo di descrivere il mercato televisivo italiano in seguito ai mutamenti incorsi a causa della progressiva digitalizzazione che lo ha visto protagonista. In particolare, ad essere analizzate sono state le due aziende che, più di ogni altra, lo hanno rappresentato e continuano a rappresentarlo: Rai e Mediaset. Si è cercato, quindi, di capire come queste abbiano modificato i propri modelli di business per adattarsi al meglio alle nuove condizioni contestuali e alle sfide che potrebbero presentarsi nei prossimi anni. Per quanto riguarda la Rai, è stato analizzato innanzitutto il suo ruolo di servizio pubblico radiotelevisivo per poi scendere nel dettaglio della nuova strategia di *branding* e del nuovo portafoglio di canali tematici. Nel caso di Mediaset, invece, ci si è soffermati sull'evoluzione del *business model* in seguito all'entrata nel mercato della *pay tv*.

La prima parte di questo studio è dedicata all'analisi e la descrizione del mercato di riferimento. Si è partiti dalla definizione di servizio di media audiovisivo fornita dalla direttiva 2010/13/UE, che dichiara: "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"¹. Il focus di questo lavoro è, però, una forma particolare di servizio media audiovisivo: l'impresa televisiva, definita dalla medesima direttiva 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"².

Distinguendo l'impresa televisiva in base alle forme di finanziamento, se ne possono individuare tre tipologie differenti, ovvero la televisione pubblica o di servizio pubblico, la televisione commerciale e, infine, la televisione a pagamento (*pay tv*). La televisione commerciale è caratterizzata dalla presenza di un'unica fonte di ricavo, gli investimenti pubblicitari, mentre la televisione pubblica e a pagamento hanno un posizionamento ibrido, in quanto caratterizzato dalla copresenza di due fonti diverse di ricavo: il canone e gli investimenti pubblicitari per la televisione pubblica, vendita diretta dei diritti di visione e investimenti pubblicitari per la televisione a pagamento.

¹ Si veda il sito: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:095:0001:0024:it:PDF>.

² *Ibidem*.

Un concetto fondamentale nell'analisi delle tipologie di mercato televisivo è quello di mercato rilevante, definito dall'AGCOM nella delibera n.508/09/CONS:

“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.”³

Nell'ambito del SIC (Sistema Integrato delle Comunicazioni) sono distinti due mercati rilevanti televisivi: la televisione *free-to-air* (FTA) e la *pay tv*. L'Agcom ha evidenziato, infatti, una serie di elementi che li distinguono: 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*. Inoltre, una differenza fondamentale riguarda le fonti di finanziamento. Infatti, 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. Quest'ultimo aspetto fa della televisione in chiaro un esempio lampante di mercato a due versanti (*two-sided market*).

Per definire le caratteristiche di un mercato a due versanti, si ricorrerà nuovamente ad una spiegazione fornita dall'Autorità all'interno delle 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 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

³ Delibera AGCOM n. 508/09/CONS

soddisfare la domanda dei due gruppi di consumatori: i fruitori del mezzo, da un lato, gli inserzionisti di pubblicità, dall'altro.”⁴

Una volta definito l'oggetto di studio, si è passati all'analisi specifica del mercato televisivo italiano, analizzandone, in primo luogo, la storia e gli attori principali per poi sintetizzare gli elementi emersi utilizzando l'analisi delle cinque forze competitive di Porter, i cui risultati verranno qui riportati.

Innanzitutto, si è partiti analizzando il potere contrattuale degli acquirenti. Le tipologie di acquirenti presenti sul mercato dipendono strettamente dalla tipologia di impresa televisiva presa in considerazione. Infatti, nel caso della televisione a pagamento l'acquirente principale è l'utente stesso, mentre nella televisione FTA l'acquirente è l'investitore pubblicitario, in quanto consente all'azienda di ottenere risorse finanziarie tramite l'acquisto di spazi pubblicitari all'interno del palinsesto. Gli utenti 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.⁵ 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 principale fonte di finanziamento del mercato (48% contro il 42% della pubblicità)⁶. Passando agli investitori pubblicitari, essere la seconda fonte di ricavo del mercato nel suo complesso e l'unica fonte di finanziamento della televisione commerciale, fa sì che questi ultimi godano di un elevato potere contrattuale nei confronti dei *broadcaster*⁷. Il potere contrattuale degli acquirenti si configura, quindi, come forte.

Per analizzare il potere contrattuale dei fornitori si dovrà innanzitutto individuare i principali fornitori del mercato televisivo italiano, ovvero i fornitori di contenuti. 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.⁸ 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. Nel complesso il potere contrattuale dei fornitori risulta, quindi, molto forte.

⁴ AGCOM, *Relazione annuale sull'attività svolta e sui programmi di lavoro 2012*, p.235.

⁵ L.Balestrieri, *cfr.*

⁶ Elaborazione dell'Autorità su dati Idate aggiornati al 2012, in Agcom, *Relazione Annuale 2013*, p.27.

⁷ Market Line, *Broadcasting & Cable TV in Italy*, settembre 2012, p.13.

⁸ *Ivi*, p.14.

La minaccia di nuovi entranti è aumentata notevolmente quando si è passati dalla tecnologia analogica a quella digitale. A partire dal 2012, infatti, 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. Nella televisione satellitare la minaccia di nuovi entranti è, invece, 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. La minaccia di nuovi entranti è, perciò, complessivamente debole.

Nell'analizzare la minaccia di prodotti sostitutivi bisogna, per prima cosa, capire quali possono essere le alternative al consumo di televisione. 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.⁹ Tra questi, assumono rilevanza crescente gli OTT, ovvero quei soggetti che distribuiscono prodotti audiovisivi online con protocollo IP su reti non di loro proprietà¹⁰ offrendo i medesimi contenuti premium della *pay tv* ma a prezzi sensibilmente più ridotti. Questo fattore non solo rappresenta una minaccia diretta per le televisioni a pagamento, portandole a porre sempre maggior enfasi sui contenuti sportivi premium¹¹, 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'audience¹². 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,

⁹ *Ivi*, p.16.

¹⁰ L.Balestrieri, *cfr.*

¹¹ 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)

¹² *Ibidem.*

suggerisce che il mercato nei prossimi anni continuerà ad avere una dimensione rilevante.¹³ La minaccia di prodotti sostitutivi risulta, quindi, moderata.

Infine, per l'analisi della concorrenza diretta bisogna tener presente che nel mercato operano attori di diversa natura e con finalità differenti. 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 FTA¹⁴. In generale, si può dire che queste competono per accaparrarsi le risorse complessive del mercato, che siano spettatori, investitori pubblicitari o contenuti. Un ulteriore elemento da notare è che, nonostante il passaggio al digitale ha consentito l'ingresso di nuovi gruppi editoriali, il mercato televisivo continua ad essere caratterizzato dalle medesime logiche di concorrenza, che vedono i grandi *player* contrastarsi per ottenere la maggior quota di mercato. La digitalizzazione ha, però, influito sui rapporti tra televisione in chiaro e a pagamento. Infatti, il DTT, 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, e contribuendo all'arresto della crescita della *pay tv*. Il livello di concorrenza si assesta come complessivamente moderato.

Come emerge dall'analisi delle forze competitive, negli ultimi anni il mercato televisivo italiano è entrato in una fase di profonda trasformazione, provocata da due fenomeni chiamati digitalizzazione e convergenza. 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”¹⁵. Per convergenza tecnologica, invece, si intende la possibilità di accedere ai contenuti audiovisivi su un alto numero di piattaforme e di *device*. Il contenuto può, quindi, essere diffuso su tutte le reti disponibili, ma anche nelle diverse modalità di fruizione – *broadcast*, *download*, *streaming* – in maniera sempre più personalizzata (*on demand*) e interattiva.

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

¹³ Market Line, *cit.*, p.16.

¹⁴ L.Balestrieri, *cfr.*

¹⁵ A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.120.

elaborazione di informazioni, *file sharing, social networking*), sia di creare e distribuire contenuti propri (*user generated content* o *prosuming*).”¹⁶ 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”¹⁷. 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”¹⁸.

Il fenomeno ha avuto un impatto rilevante principalmente sulla catena del valore del mercato televisivo e sulla dieta mediatica degli spettatori. Per quanto riguarda la catena del valore, infatti, si è assistito ad un suo graduale “spacchettamento”. Si può notare, infatti, come sia progressivamente mutata la storica struttura di mercato oligopolistica e verticalmente integrata, in favore di un modello orizzontale della filiera produttiva, caratterizzato dalla presenza di un numero maggiore di attori¹⁹. 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.²⁰ Tra questi soggetti, un ruolo centrale lo è andato a ricoprire il fornitore di contenuti, 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.”²¹.

Per quanto riguarda i mutamenti incorsi nella dieta mediatica degli spettatori, l’Autorità ha notato come la ripartizione del tempo dell’utente sui diversi media sia radicalmente mutata rispetto al passato. L’approccio dell’utente, infatti, non è più basato su un utilizzo alternativo

¹⁶ Agcom, *Libro Bianco sui Contenuti*, p.2.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ A.Preta, *Economia dei contenuti*, p.4.

¹⁹ A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.122.

²⁰ Agcom, *Libro Bianco sui Contenuti*, p.75.

²¹ A.Preta, *Economia dei contenuti*, p.7.

dei mezzi di comunicazione, bensì sull'utilizzo complementare²². I contenuti sono fruibili su tutti i *device* e centrale è la logica *multiscreen* che rende, quindi, fondamentale un uso strategico delle diverse piattaforme²³.

Una volta descritto il fenomeno e i mutamenti incorsi nel mercato si è deciso di scendere nel dettaglio del passaggio dall'analogico al digitale terrestre della televisione italiana, in quanto nodo centrale nell'analisi delle strategie delle imprese televisive.

La fase di transizione al digitale inizia ufficialmente il 3 gennaio del 2004 quando, in occasione della celebrazione per i suoi cinquant'anni di storia, la Rai avvia le trasmissioni sul digitale terrestre. Il processo, però, si sviluppa concretamente solo a partire dal 2008, quando viene stabilito il progressivo spegnimento del segnale analogico nelle diverse aree italiane. La conversione termina poi il 4 luglio del 2012, con il passaggio al digitale nell'area di Palermo.

La digitalizzazione del segnale televisivo, come dichiarato in precedenza, ha contribuito fortemente ad alterare le dinamiche concorrenziali tra le diverse piattaforme televisive. In particolare, l'effetto più rilevante è stato il progressivo avvicinamento tra la televisione in chiaro e quella a pagamento. 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”²⁴. 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 pagamento²⁵. 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 chiaro²⁶. Per quanto riguarda i contenuti trasmessi, i canali tematici in chiaro si sono mostrati fin da subito come una valida alternativa al pacchetto basic della *pay*. Pur considerando il contesto macroeconomico, infatti, 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

²² L.Balestrieri, *cfr.*

²³ L.Balestrieri, *cfr.*

²⁴ A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.22.

²⁵ *Ivi*, p.121.

²⁶ *Ivi*, p.114.

accaduto a Mediaset Premium nel 2011. La nuova televisione gratuita, infatti, 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*. 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 aggressiva²⁷ che, attraverso la segmentazione della clientela, ha permesso di spacchettare l'offerta abbassando i prezzi minimi di accesso ai pacchetti²⁸.

I nuovi canali tematici in chiaro, però, non hanno solamente messo in crisi le piattaforme *pay*. Ad essere messe in discussione, infatti, sono state anche, e soprattutto, le concorrenti in chiaro, ovvero le reti generaliste, cardini della vecchia televisione analogica. La nascita delle reti specializzate, infatti, 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 pubblicitari²⁹. 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 2011³⁰. La perdita di ascolti si riflette inevitabilmente in una minor attrattiva 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 investimenti³¹, 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 pubblico³².

La seconda parte di questo lavoro, come detto in apertura, è dedicata all'analisi delle aziende che maggiormente hanno caratterizzato la storia della televisione italiana: Rai e Mediaset.

Per quanto riguarda la Rai, si è cercato innanzitutto di capire come si possa adattare la missione del servizio pubblico radiotelevisivo alle sfide e le caratteristiche della società digitale; in un secondo momento ci si è, invece, focalizzati sul nuovo portafoglio di canali tematici.

²⁷ L.Balestrieri, *cfr.*

²⁸ A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.147.

²⁹ L.Balestrieri, *cfr.*

³⁰ A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.149.

³¹ C.Freccero, *Televisione*, p.139.

³² C.Freccero, *Il palinsesto della tv digitale*, in A.Grasso (a cura di), *Storie e culture della televisione italiana*, p.398.

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 intervento³³. Con il passare degli anni, però, il contesto economico e sociale è fortemente mutato e per questo è sorta la necessità di trovare nuova legittimazione al servizio pubblico. 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*.³⁴

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 digitale"³⁵. 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

³³ G.Gardini, *Le regole dell'informazione. Principi giuridici, strumenti, casi*, p.132.

³⁴ AGCOM, *Libro Bianco sui Contenuti*, pp.61-62.

³⁵ Rai, *Relazioni e Bilanci al 31.12.2012, Relazione sulla gestione*, p.12.

programmazione sia disponibile su tutte le piattaforme tecnologiche al fine di assicurare la copertura integrale della popolazione.³⁶

Lo schema evolutivo percorso dalla Rai segue le tracce dell'emittente modello del servizio pubblico europeo, l'inglese BBC, il cui motto "informare, educare, intrattenere" ha da sempre guidato le missioni delle concessionarie di servizio pubblico dell'intero continente. Negli ultimi anni la BBC ha adottato 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, andando, inoltre, a ricoprire un ruolo centrale nel processo di transizione al digitale del Paese. Ha, infatti, dato vita, insieme ai principali attori del settore, a *FreeView*, la nuova piattaforma digitale terrestre, e a *FreeSat*, la piattaforma satellitare gratuita. Inoltre, è stata centrale nel processo di creazione di *YouView*, una piattaforma di IPTV che integra "il servizio di televisione digitale terrestre di *FreeView* con capacità broadband in un set-top box di nuova generazione *Over-the-top*"³⁷ offrendo televisione, radio, servizi in HD, programmazione *on demand* e *catch-up tv*, oltre a film, servizi interattivi e contenuti web, con l'obiettivo di una completa integrazione tra offerte lineari e non lineari.³⁸

Come la BCC, anche la Rai ha iniziato a perseguire una strategia multiplatforma tramite la partecipazione in Tivùsat, la piattaforma satellitare gratuita, e i continui esperimenti sul web. In particolare, però, ad aver caratterizzato la strategia della Rai in questi anni è stato l'arricchimento dell'offerta in chiaro tramite la creazione di un portafoglio variegato di canali tematici.

Nella creazione dell'attuale offerta editoriale fondamentale è stato il contributo di RaiSat, società controllata del gruppo Rai, nata nel 1997 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"³⁹. Dal 1999 al 2009 il pacchetto di canali di RaiSat è stato trasmesso su piattaforma satellitare, prima Tele+ poi, in seguito alla fusione con Stream Tv, su Sky. Le motivazioni che hanno portato la Rai ad investire, tramite una controllata, nel mercato della

³⁶ Schema di Contratto di servizio tra il Ministero dello sviluppo economico e la RAI-Radiotelevisione italiana, per il triennio 2013-2015.

³⁷ AGCOM, Libro Bianco..., p.72.

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ Rai, Bilancio consolidato 2003, Bilanci delle società controllate, p.111.

televisione satellitare sono di ordine editoriale e finanziario. Il mercato della *pay tv*, infatti, sin dal momento 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 permetteva di dare ampia visibilità a una serie di contenuti che non trovavano spazio adeguato sulle reti generaliste e, allo stesso tempo, era una fonte di ricavo notevole, grazie ai proventi derivanti dal numero crescente di abbonamenti alla *pay*.

La situazione è mutata quando il passaggio al digitale terrestre ha posto, per la prima volta, la televisione in chiaro e a pagamento in diretta concorrenza. 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 una minaccia per la loro nuova 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”⁴⁰. Secondo Giancarlo Leone, all'epoca vicedirettore generale della tv pubblica lo *switch off* digitale avrebbe potuto portare Sky dal 9 al 14% di share, danneggiando in particolare la Rai, priva di offerta *pay*. 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 Sky⁴¹.

Diretta conseguenza di questa strategia è la decisione di Rai di porre come condizione al rinnovo del contratto di concessione di RaiSat che anche il pacchetto di canali FTA fosse reso disponibile a Sky a titolo oneroso, innalzando il costo del contratto. Sky non ha accettato queste condizioni e così, il 30 luglio del 2009, il Consiglio di Amministrazione della Rai ha ufficializzato l'abbandono della piattaforma satellitare di RaiSat e il trasferimento del pacchetto sul DTT.

Con l'arrivo sulla piattaforma digitale terrestre dei quattro canali che componevano il portafoglio di RaiSat, l'offerta Rai è risultata composta da canali molto diversi tra loro, per struttura di palinsesto, *mission* e confezionamento. Questo ha reso necessaria una

⁴⁰ A.Preta, *Televisione e mercati rilevanti*, p.145.

⁴¹ *Ivi*, p.147.

riorganizzazione e razionalizzazione del portafoglio, conclusasi nel maggio del 2010. Nell'analisi del processo di sviluppo della nuova offerta editoriale si possono distinguere tre fasi: la riorganizzazione dei canali attraverso la definizione di un *naming* unico e coerente, la riorganizzazione dei contenuti che ha consentito la definizione della nuova offerta e, infine, la riorganizzazione del *brand system*, con la definizione di un nuovo sistema grafico. 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.⁴² 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 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"⁴³. Il nuovo logo dei canali generalisti e semigeneralisti è composto 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.⁴⁴

Alla fine di questo processo di riorganizzazione l'offerta Rai risulta composta da tre canali generalisti (Rai 1, Rai 2 e Rai 3), 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) e un canale in alta definizione (Rai HD). L'allargamento e la razionalizzazione dell'offerta hanno permesso alla Rai di attrarre segmenti di pubblico tradizionalmente lontani dal bacino di utenza del servizio pubblico, tra questi sicuramente il target giovanile.⁴⁵ Canali come Rai 4, Rai Gulp e Rai Yoyo hanno permesso a Rai di riavvicinarsi al pubblico dei giovani e bambini e lo hanno fatto cercando di offrire prodotti migliori di quelli della concorrenza.

⁴² A.Mattiacci, A.Militi, *Tv Brand, La rivoluzione del marketing televisivo*, p.168.

⁴³ *Ivi*, p.174.

⁴⁴ *Ivi*, pp.175-176.

⁴⁵ R.Quartullo, Intervista rilasciata alla sottoscritta a Roma il 17 aprile 2014.

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.⁴⁶ La conseguenza più evidente è riscontrabile sul fronte degli ascolti. Nel 2012, infatti, Rai si è confermata leader degli ascolti con il 39,8% di *share* giornaliero medio, con un contributo dei canali specializzati pari al 6,2%, in contrapposizione al 5,3% di Mediaset e il 4,6% di Sky⁴⁷.

Passando all'analisi del Gruppo Mediaset, si è deciso di partire presentando le linee strategiche che hanno portato alla creazione del nuovo portafoglio di canali tematici e alla nascita dell'offerta di *pay tv*. Si è proceduto, poi, analizzando ciascuna di queste strategie per cercare di capirne l'impatto sul posizionamento del gruppo, i risultati ottenuti ed i possibili rischi.

La strategia con la quale Mediaset ha deciso di affrontare l'attuale scenario competitivo può essere articolata su tre assi portanti: rafforzamento dei canali generalisti, focus sull'area *pay*, presidio dell'offerta specializzata *free*⁴⁸. In generale, l'obiettivo degli amministratori è stato quello di trasformare Mediaset in una "media company", diversificando le fonti di ricavo così da fronteggiare al meglio la riduzione delle risorse derivante dalla contrazione del mercato pubblicitario.

Per quanto riguarda l'offerta FTA, il primo elemento da segnalare è il ritardo di Mediaset nello sviluppo di un'offerta tematica strutturata rispetto ai suoi principali *competitor*. Fino agli inizi del 2010, infatti, Mediaset aveva lanciato solo due canali tematici, Boing (2004) e Iris (2007), focalizzando la maggior parte degli investimenti nella crescita della sua piattaforma *pay*. A partire dal 2010, però, spinta probabilmente dall'arresto della crescita delle televisioni a pagamento e dai risultati ottenuti dai *competitor*, Mediaset inizia ad investire in modo più massiccio nella creazione di nuovi canali tematici: nel 2010 lancia, infatti, La 5 e Mediaset Extra, nel 2011 è la volta di Mediaset Italia 2, Cartoonito e Tg Com 24 e, infine, nel 2013 nasce Top Crime. Una svolta decisiva nel focus su questi canali c'è stata, poi, nel 2012, quando un bilancio in forte perdita e l'ennesima sconfitta sul fronte degli

⁴⁶ R.Quartullo, Intervista rilasciata alla sottoscritta a Roma il 17 aprile 2014.

⁴⁷ Rai, Relazioni e Bilanci al 31.12.12, Relazione sulla gestione, pp.28-29.

⁴⁸ Rai, Piano Industriale 2010-2012, Sintesi per le organizzazioni sindacali, p.6.

ascolti inflitta da Rai⁴⁹ 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 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*.⁵⁰

Nello spiegare le logiche utilizzate nell'ideare i brand e le identità dei canali tematici in chiaro di Mediaset, David Bogi, Responsabile Nuovi Progetti del Digitale Terrestre Mediaset, ha affermato:

“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.”⁵¹

Per quanto riguarda la segmentazione dell'audience, Mediaset ha puntato su una segmentazione per genere e per target, cercando di colmare i vuoti lasciati dalle reti generaliste che si soffermano su un pubblico prettamente indifferenziato e si occupano di un'ampia varietà di generi. Un aspetto di notevole importanza riguardante il posizionamento dell'offerta in chiaro è che 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.

Passando all'analisi del secondo mercato in cui l'offerta Mediaset compete, la *pay tv*, si descriveranno innanzitutto le condizioni che hanno portato alla nascita e all'evoluzione del modello di business di Mediaset Premium, per poi analizzare le forme di concorrenza con Sky e la possibile cannibalizzazione dell'offerta FTA.

⁴⁹ Gruppo Mediaset, Bilancio 2012, pp.18-107.

⁵⁰ Economia Web “Mediaset punta sui canali tematici” 8/05/13, <http://www.economiaweb.it/mediaset-punta-sui-canali-tematici/>

⁵¹ D.Bogi, Intervista rilasciata alla sottoscritta, riportata in *Appendice I*.

Mediaset Premium fa il suo ingresso ufficiale nel mercato della televisione a pagamento il 22 gennaio del 2005, offrendo in *pay-per-view* le dirette delle partite di Serie A. 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”⁵². 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”⁵³. 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 singolo evento (in fase di lancio sperimentale tre euro per una singola partita di calcio), ha consentito una sensibile riduzione dei prezzi.⁵⁴

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, così, 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. Oggi, l'offerta di Mediaset Premium risulta 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.

Nel momento in cui Mediaset Premium ha iniziato ad offrire sul mercato un'offerta lineare si è posto in diretta concorrenza con il principale operatore del settore, Sky Italia, detentore del 77,6% delle risorse del mercato. Nell'analisi della concorrenza tra Sky e Mediaset Premium sono due i piani da tenere sotto osservazione: quello tecnologico e quello dei contenuti.

⁵² *Ivi*, p.17.

⁵³ 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.

⁵⁴ *Ivi*, pp.96-97.

Dal punto di vista tecnologico, Mediaset Premium, che veicola i suoi contenuti su piattaforma digitale terrestre, si trova certamente in una posizione svantaggiata rispetto al satellitare di Sky, che gode di una capacità di canali nettamente superiore e di possibilità di *simulcast* per la trasmissione di canali in HD che il digitale non consente. Nel piano dei contenuti, invece, indipendentemente dalla piattaforma utilizzata, ad essere avvantaggiato è colui che detiene i diritti sui contenuti premium di maggior rilievo. Su questa tematica è stato intervistato Augusto Preta, analista di mercato e fondatore della società *ITMedia Consulting*, che ha dichiarato:

“(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. (...) 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. (...) 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.”⁵⁵

L’ultimo aspetto analizzato nell’analisi della strategia televisiva di Mediaset è quello dei rapporti tra l’offerta FTA e quella *pay*, cercando di capire se vi sia il rischio di una possibile cannibalizzazione tra le due.

Guardando al rapporto tra reti in chiaro e a pagamento sono rintracciabili 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

⁵⁵ A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, riportata in *Appendice II*.

quelli che richiedono investimenti molto elevati fuori dalla portata della televisione commerciale, come eventi calcistici e film in prima tv.⁵⁶ Lo sforzo di Premium deve, quindi, 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 praticabile solo facendo sì che i canali a pagamento siano percepiti come un “*upgrading*” rispetto alle reti free, e non come potenziali sostituti.⁵⁷ Secondo Augusto Preta questo tentativo è fallito. Ha, infatti, dichiarato che “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”⁵⁸.

In conclusione, con questo lavoro si spera di aver raggiunto l’obiettivo di dimostrare, attraverso il racconto dell’evoluzione del mercato negli ultimi anni, 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. Nel caso specifico delle due aziende analizzate, certamente molti progressi rispetto ai tempi delle reti generaliste e della televisione analogica sono stati compiuti. 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.

⁵⁶ A.Mattiacci, A.Militi, *Op.cit.*, pp.180-181.

⁵⁷ *Ivi*, p.184.

⁵⁸ A.Preta, Intervista rilasciata alla sottoscritta, riportata in *Appendice II*.

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

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

La 7, www.la7.it

Mediaset, www.mediaset.it

Rai, 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/

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

Sport Mediaset, *Diritti tv, Mediaset si aggiudica la Champions League in esclusiva*, 10/02/2014, www.sportmediaset.it

Superbrands, RaiSat, 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

YouTube, *Inizio trasmissioni Rai*, <http://youtu.be/ueuwEC2UtUk>

YouView, <http://www.youview.com/partners/>