Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione dei Media

Discovery Communications: le ragioni del successo

RELATORE

Prof. Luca Balestrieri

CANDIDATO

Maria Minichino

Matr. 674371

CORRELATORE

Prof. Gianluca Comin

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

- Introduzione 2

1- Il gruppo “Discovery Communications Inc”

1. Gli inizi 3
2. The Discovery Channel 6
3. Reason Why & Mission 11
4. Discovery Channel vs. National Geographic 12
5. L’espansione iniziale 15
6. La crisi e la rinascita: il metodo Zaslav 17
7. “The Discovery Channel US” ed il metodo Hollywood 20

2- “Discovery Italia”

1. L’affare Switchover Media 25
2. Il mercato italiano 27
3. Le punte di diamante di Discovery Italia: Real Time e DMax 31
4. Gli ascolti del gruppo Discovery in Italia 39
5. Crisi della tv generalista? 43
6. Il debutto nel mercato generalista: NOVE Tv 46
7. Il successo sui social 49
8. I ricavi del gruppo Discovery Italia 55

3- Le nuove frontiere del gruppo Discovery Communications

1. Discovery entra nel mondo delle OTT 61
2. L’acquisizione di Eurosport 64
3. Eurosport: Home of Olympics 68
4. The Olympic Channel 71
5. Partnership tra Discovery Communications e TIM 72
6. Il mercato dei diritti sportivi 73
7. L’acquisizione di Scripps Networks 75
8. La relazione tra Discovery Communications e Liberty Media Corporation 79
9. L’acquisto di All3media 82
10. La join-venture per LionsGate 84

4- Conclusioni 86

5- Bibliografia 90

6- Sitografia 91

INTRODUZIONE

Discovery Communications nasce come un'azienda produttrice di canali televisivi di tipo tematico con forte stampo documentaristico, e negli anni ha accostato lo sviluppo dei suoi format all'espansione del brand a livello globale. Nell'analisi ricercheremo le ragioni che hanno reso ad oggi Discovery leader dell'entertainment nel mercato mondiale.

La tesi non si limiterà a studiare il percorso di sviluppo negli Stati Uniti, ma si concentrerà anche e soprattutto nel competitivo e storicamente importante mercato italiano, dove in pochi anni Discovery è diventata il terzo editore televisivo per ascolti, dopo aziende pilastro quali Rai e Mediaset, superando il colosso delle pay-tv del gruppo Murdoch, Sky.

Il fattore principale che ha reso il gruppo Discovery cosi interessante è il brevissimo tempo di crescita e sviluppo che ha avuto: capiremo come un'azienda nata poco più di trent'anni fa ad oggi ha conquistato un posto nell'olimpo delle grandi multinazionali televisive che hanno fatto (e continuano a fare) la storia del mondo dell'audiovisivo.

La giusta tempistica, i prefetti investimenti, il credere costantemente nell'innovazione sono i fattori che hanno condotto l'azienda ad un percorso di espansione perfetto. Analizzeremo il passato ed il presente di Discovery, non tralasciando i progetti del prossimo futuro che puntano a far diventare la multinazionale madre del canale tematico "Discovery Channel" una protagonista in tutti i campi dello sfaccettato mondo della produzione televisiva.

CAPITOLO 1

Il gruppo Discovery Communication Inc.

Discovery Communications è una mass media company che lavora a livello globale, e che possiede un sorprendente portfolio di reti televisive e digitali che le permettono di poter raggiungere 2/5 del pubblico planetario, con ascolti totali che raggiungono i 3 miliardi di telespettatori.[1]

Numeri da capogiro per una rete tematica che ha visto il suo inizio solo 30 anni fa, che puntava ad un pubblico di nicchia con una programmazione culturalmente ricercata e sulla carta non potenzialmente adatta a tutte le tipologie di audience televisivo.

Fondata nel 1982, Discovery ha dato il via alla sua rivoluzione nel 1985 con la messa in onda del suo primo canale chiamato The Discovery Channel.

1. Gli inizi

Quando Discovery è andata in onda per la prima volta con il suo canale bandiera, il 17 giugno 1985, aveva un unico obiettivo, racchiuso già nel significato del suo nome: far scoprire il mondo ai suoi telespettatori. Con una programmazione sofisticata, che includeva documentari di

[1] https://corporate.discovery.com/

geografia, storia e scienze naturali, la compagnia ha puntato sin da subito ad attirare, incuriosire e conquistare un pubblico di nicchia, che non era soddisfatto e stimolato dalle proposte delle TV di quegli anni. Secondo gli esperti il livello del panorama televisivo americano era superficiale perché il viewer medio non era interessato ad un'offerta non-fictional. [2]

Ma c'era chi era pronto a scommettere che il pubblico americano non fosse così scontato ed uniforme, e che nell'immensità del mercato statunitense ci fosse un target ancora non individuato e stimolato: John Hendricks.

Nell'immagine la cronologia storica dei loghi di Discovery. Si nota come già dall'immagine rappresentativa scelta si intuisce il core della missione dell'azienda cioè l'idea di portare il mondo nei salotti degli spettatori.[3]

Quest'uomo, il primo CEO di Discovery, ha studiato ed individuato i cosiddetti Life-Long Learners, che sarebbero stati ben felici di accogliere un prodotto diverso. I L-L-L sono telespettatori per natura curiosi ed affascinati dall'inespresso potere educativo della TV e

[2] THE DISCOVERY CHANNEL By Martie Zad
[3] Il logo del Discovery Channel da www.logaster.com

dell'intrattenimento[4]. La strategia della media company era ottimistica ma consapevole: l'offerta in costruzione, che sarebbe stata poi proposta, non era destinata a soddisfare un pubblico di massa, ma era stata costruita e modellata per appagare quegli americani istruiti e benestanti, che avrebbero ben visto una programmazione basata su temi culturali.

Discovery ha avuto una crescita iniziale definita "da capogiro"[5]: Hendricks aveva calcolato che la compagnia avrebbe avuto bisogno di 48 mesi per superare il debito iniziale, ma contro ogni previsione dopo soli 29 mesi di attività il canale ha cominciato a registrare profitti.

L'intero progetto di lancio di Discovery Channel può essere definito come una grande scommessa, o ancora meglio come un esperimento televisivo sociale: tutto il lavoro preliminare, gli studi, le interviste, potevano stimare solo potenzialmente come avrebbe realmente reagito il pubblico alle originali proposte televisive che il gruppo aveva in mente. La tipologia d'offerta studiata da Discovery, era qualcosa di mai visto o tentato dalle dagli altri palinsesti, sia in termini di servizi altamente didattici, che di forma dei contenuti a stampo documentaristico.

"When the consumer has a choice, he will pick special interest," ***John Hendricks***

Facciamo un esempio: nella primavera dell'87, a pochi anni dall'inizio delle trasmissioni, Discovery decide di mandare in onda ben 66 ore continuative di televisione pubblica russa. Come la storia ricorda, l'87 fu un anno fondamentale per la risoluzione del conflitto russo-americano, e la rete decise trasmettere "Russia: Live from Inside[6]" per permettere agli americani di avere uno sguardo diretto e senza filtri su ciò che accadeva in terra russa, e permettere di alleggerire un po' l'avversione montata negli anni nei confronti dell'Unione Sovietica[7]. Insomma, Discovery ha creato un filo che collegava le case russe con quelle americane, collaborando in modo discreto alla missione distensiva dell'allora presidente Reagan.

Michael duMonceau, che agli albori della nascita della rete era responsabile della programmazione ed anche uno dei sei vice-presidenti, parlando di Discovery disse: "La tv del reale continua a cambiare e noi cambieremo di conseguenza. Noi staremo lontani dalla

[4] A Curious Discovery: An Entrepreneur's Story di John Hendricks
[5] THE DISCOVERY CHANNEL By Martie Zad
[6] Live from Moscow, it's Soviet TV By SYDNEY SHAW

[7] Case Studies in Marketing Di SIDHARTH. BALAKRISHNA

programmazione antiquata e ripetitiva. Sappiamo che non tutte le storie hanno un happy ending e che alcuni temi rappresentano difficili situazioni sociali. Ma il nostro obiettivo resta quello di fondere intrattenimento e informazione, non siamo guidati dalla voglia di creare grandi ascolti, i nostri programmi hanno uno fine specifico: chiedere al pubblico di fermarsi a riflettere su ciò che ha appena visto". [8]

Vedremo come questo obiettivo, negli anni, sia mutato in modo sostanziale.

2. The Discovery Channel

Discovery Channel in poco tempo ha conquistato un'importantissima fetta di pubblico americana, diventando il terzo canale via cavo più diffuso negli States[9] (dietro solo al popolare canale sportivo TBSE ed alla rete dedicata interamente al meteo). Il canale bandiera dell'azienda fa compagnia giornalmente a 409 milioni di famiglie, dato molto interessante se si pensa che il suo target iniziale erano giovani uomini appassionati da tutte le sfaccettature della cultura.

Partito come canale tematico scientifico, ha per diversi anni fornito al suo pubblico documentari originali e decisamente lontani dal vecchio stile educativo con la quale erano di solito proposti al pubblico: Discovery Channel ha fatto dell'originalità la sua caratteristica principale, confezionando in modo accattivante i suoi prodotti. Le serie crime e mistery erano già in voga negli Stati Uniti quando Discovery combinò i due generi con quello che sapeva fare meglio, la real-tv, dando vita a serie eccentriche ed innovative come MythBusters, Unsolved History, che hanno aperto la strada ad un nuovo genere di crime story in programmazione ancora oggi.

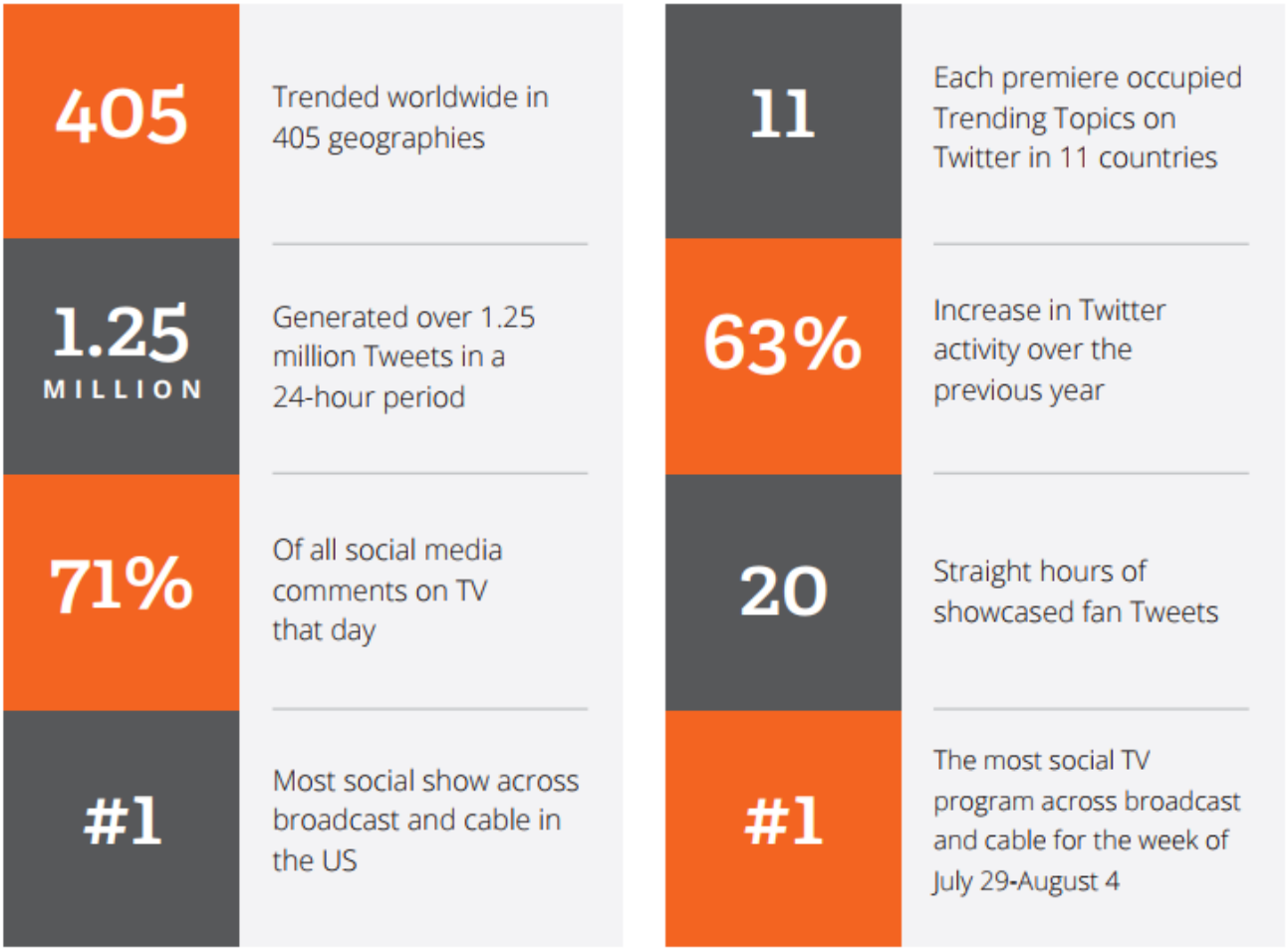
[8] THE DISCOVERY CHANNEL By Martie Zad Washington Post
[9] List of How Many Homes Each Cable Networks Is In – Cable Network Coverage Estimates As Of August 2013

Nel 2016 uno studio condotto dal NY Times sui 50 show televisivi di maggior successo social, ha decretato MythBuster il secondo spettacolo più commentato e condiviso dagli uomini americani, dopo Fast N'Loud (altra produzione originale Discovery).

Discovery è stata spesso tacciata di inaccuratezza scientifica[10], in quanto intenta a spettacolarizzare un fenomeno piuttosto che spiegarlo con un metodo descrittivo: è il caso del seguitissimo programma estivo Shark Week, show tra i più seguiti della rete, andato in onda per la prima volta nel 1988, che dato il fortissimo successo ottenuto è diventato un appuntamento annuale per i telespettatori di Discovery, raccogliendo la più alta fascia di pubblico della sua storia negli ultimi 27 anni.[11] La programmazione, che raccoglie trasmissioni come Sharkageddon, Sharkpocalypse, Sharks Alien, Zombie Sharks, Great White Serial Killer, ha attirato le antipatie della popolazione scientifica in quanto colpevole di "mitizzare" negativamente lo squalo, attirandone paura ed avversione ingiustificate, che potrebbero danneggiare la specie stessa.[12]

[10] Discovery's 'Shark Week' Criticized for Silliness, Pseudoscience and Lies
[11] Discovery's 'Shark Week' Criticized for Silliness, Pseudoscience and Lies
[12] Discover Magazine's Christie Wilcox open letter to Discovery Communications

Durante la Shark Week 2017 Discovery si è spinta oltre, proponendo una sfida di nuoto tra il pluripremiato campione olimpico ed idolo americano Michael Phelps, ed uno squalo bianco (in CGI). La strana gara ha totalizzato più di 5 milioni di telespettatori, diventando il programma più visto della storia delle Shark Week e vincendo la sfida-audience della prima serata domenicale tra le tv via cavo americane.

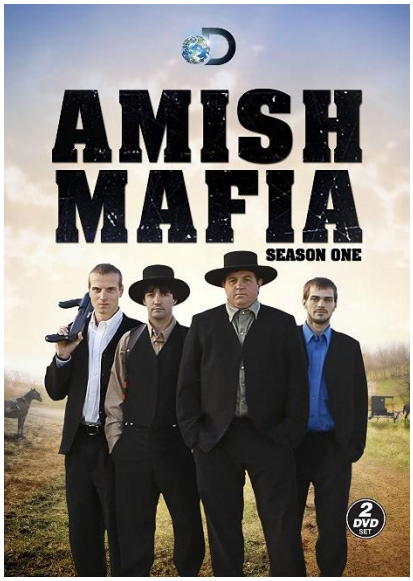


Nella tabella un riassunto dei numeri "social" della Shark Week 2017 pubblicati da Discovery Communication.

Questo è solo uno dei tanti casi che hanno dimostrato come, negli anni, Discovery abbia abbandonato man mano la sua natura tematica scientifica per diventare un prodotto di puro intrattenimento: altro esempio è dimostrato dalla messa in onda nel 2013 di un documentario che

voleva dimostrare e provare l'esistenza delle sirene, che ha raccolto ben 3.6 milioni di spettatori[13]. La trasmissione fu talmente convincente da dover costringere la National Oceanic and Atmospheric Association a diramare una nota che assicurava al pubblico che " nessuna prova di umanoidi acquatici è mai stata trovata ".

La critica televisiva, ma anche lo stesso pubblico americano, ha notato da un po' di tempo che Discovery non è più interessata a produrre e trasmettere programmi per amore di autenticità scientifica: tante sono state le critiche associate alla messa in onda nel 2012 del docu-reality Amish Mafia, che ha fatto scomodare studiosi, giornalisti investigativi del New York Time e forze dell'ordine per confutarne la veridicità e condannare duramente Discovery per l'inesattezza storica e culturale della trasmissione, contestando soprattutto il duro colpo che il programma ha dato all'immagine della comunità amish nel mondo.



La prima stagione del controverso docu-reality a marchio Discovery è stata un successo in termini di ascolti: la season-premiere ha totalizzato 3 milioni e mezzo di spettatori.[14]

E pensare che nel 1988 i programmi venivano trasmessi nelle aule delle scuole americane, visto l'alto contenuto didattico, e che Discovery per rendere tutto ancora più formativo aveva creato e distribuito negli istituti aderenti una "guida per insegnanti", contenente maggiori informazioni

[13] Wil Wheaton Says Discovery Channel Has "Betrayed Its Audience" By Chris Kirk
[14] Discovery Channel's "Moonshiners" and "Amish Mafia" Break Viewership Records thefutoncritic.com

sui documentari ed anche dei test-verifica da far svolgere agli studenti[15] (missione che continua attraverso la piattaforma Discovery Education, ma che nulla ha a che fare con la programmazione giornaliera).[16]

Discovery Education è la divisione che offre materiale educativo per le scuole tramite l'utilizzo di supporti multimediali come DVD e anche tramite internet, ed opera tramite un servizio in streaming a banda larga. La divisione Discovery Education si suddivide nelle seguenti branche: Discovery Education Streaming (servizio di insegnamento tramite web-video), Discovery Education Science (fornisce strumenti per scuole elementari e medie, come video interattivi, eBooks, e-lab), Discovery Education Health (si occupa di educazione sanitaria), Discovery Education Assessment (misura l'efficacia del programma educativo tramite pagelle annuali).[17]

La svolta, più che inversione, che ha compiuto Discovery, lontana dalla sua natura di fact-based programming, non è un fenomeno singolare o unico, ma fa parte del cambiamento che hanno intrapreso molte tv via cavo americane, che stanno perdendo la loro identità.[18] E' una scelta di business, offrire al pubblico ciò che il pubblico vuole, e la storia di Discovery ha reso chiaro ciò che i telespettatori amano guardare: non è importante la veridicità totale, ma talvolta mostrare l'esasperazione di un argomento (vedi Amish Mafia) porta ad avere dei risultati immediati e incredibilmente favorevoli. L'impennata di ascolti di Discovery degli ultimi anni ne ha dato la conferma.

[15] THE DISCOVERY CHANNEL By Martie Zad
[16] http://www.discoveryeducation.com/
[17] http://www.discoveryeducation.com/who-we-are/about-discovery-education.cfm
[18] La triste devoluzione di Discovery Channel by Adam Epstein

3. Reason Why & Mission

Discovery si propone fin dalla sua nascita come canale televisivo per persone curiose, appassionate e non banali, e sorprende pubblico e competitors con una nuova scommessa: l'intelligent entertainment.[19]

Con questa scelta l'azienda dà vita ad un genere completamente nuovo ed originale, creando quindi un mercato completamente inesplorato, decidendone pilastri e regole: divertire informando è non solo il mantra dell'azienda, ma anche una vera e propria mission.[20]

Per soddisfare la curiosità e la voglia di sapere del suo pubblico, Discovery propone costantemente contenuti di altissima qualità che invogliano lo spettatore e creano engagement con il marchio, portando a creare con questa novità e questo nuovo ruolo di programmazione televisiva una vera e propria rivoluzione sociale e culturale.

Nulla è casuale nel successo di questo progetto: il fondatore John Hendricks, nella sua autobiografia racconta di come sia stato guidato ed ispirato nella caratterizzazione dell'azienda dalla sua voglia di sapere e dall'irrefrenabile curiosità per tutte le sfaccettature della cultura e delle esperienze che la vita può offrire. Per Hendricks la vera mission di Discovery, è il desiderio e l'obiettivo di mettere a disposizione più conoscenza possibile per una fetta di pubblico che possiamo definire insaziabile, proponendo contenuti mai banali e sempre sorprendenti per saziare la voglia di sapere, ma sempre per l'appunto, divertendosi. Fin dal principio ha concentrato l'attenzione del gruppo su ciò che le persone a si aspettano dall'apprendimento, in modo tale da essere coinvolti e coscienti dell'universo che li circonda. Nel mercato americano ogni canale era stato creato portando avanti un tema, dallo sport con ESPN, ai film e produzioni originali dell'HBO, ma Hendricks avvertiva l'assenza (ed il bisogno) di una canale di vera informazione, non sterile ma coinvolgente, confezionata e trasmessa in modo che gli appassionati avrebbero potuto vedere la bellezza e la semplicità del mondo.[21]

-Ad oggi, se vi fermaste a chiedere ad un qualunque impiegato Discovery che tipo di servizio offriamo, sentireste come risposta: "Offriamo la soddisfazione della curiosità- **John Hendricks**

[19] DISCOVERY CHANNEL: IL NUOVO POSIZIONAMENTO VIRA SULL'INTELLIGENT ENTERTAINMENT. E SI RIFÀ IL LOOK (blog YouMark)
[20] DISCOVERY CHANNEL "INTELLIGENT ENTERTAINMENT" http://www.discovery-italia.it/canali/discovery-channel/
[21] A Curious Discovery: An Entrepreneur's Story di John Hendricks

E così è stato.

4. Discovery Channel vs. National Geographic

Abbiamo fino ad ora parlato di Discovery Channel come un canale che giocava da solo in un mercato televisivo ancora inesplorato. L'innovazione rappresentata dalla programmazione proposta si poneva ben distante dall'offerta delle altre televisioni. La mancanza di competizione per quanto positiva dal punto di vista degli ascolti e della fidelizzazione del telespettatore, lasciava anche a Discovery l'onere di tentare strade sconosciute e rischiare, di mettere cosi continuamente alla prova il suo pubblico.

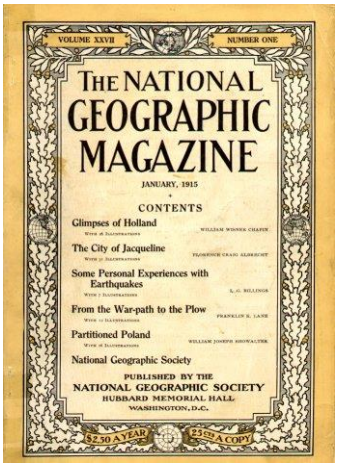
Abbiamo asserito ormai che il successo di DC è stato dettato dalla capacità di portare la cultura nelle case degli americani, con un taglio divertente e di "entertainment" più che didattico. La novità rappresentata dalla programmazione ha attirato telespettatori, ma il successo ottenuto ha attirato altro tipo di attenzioni. Discovery ha creato un nuovo mercato, una nuovo modo di fare televisione, e come ogni brand new product, non poteva restare solo ancora a lungo: nasce così nel 1997 il canale Nathional Geographic[22].

La nascita di NatGeo non ha nulla a che vedere con quella di DC: non è stata la concretizzazione di una visione, di un desiderio, ma un naturale passo avanti, una naturale evoluzione. Le sue origini non sono una scommessa: è il frutto di un unione tra la 21st Century Fox e la National Geographic Society.

Se la Fox non ha bisogno di presentazioni, la NGS le richiede, in quanto testa e cuore di questo progetto televisivo: nata nel 1888 con un solo scopo, diffondere il sapere e insegnare al mondo la

[22] http://www.nationalgeographic.it/

nuova geografia creata dalle innumerevoli esplorazioni, la NG Society ha presto conquistato l'attenzione del pubblico tramite la redazione di un giornale a tema.[23]


VOLUME XXVII NUMBER ONE

THE NATIONAL GEOGRAPHIC MAGAZINE

JANUARY, 1915

CONTENTS

Glimpses of Holland — WILLIAM WINNER CHAPIN

The City of Jacqueline — FLORENCE CRAIG ALDRICH

Some Personal Experiences with Earthquakes — A. G. BELLINGS

From the War-path to the Plow — FRANKLIN K. LANE

Partitioned Poland — WILLIAM JOSEPH SHOWALTER

National Geographic Society

PUBLISHED BY THE NATIONAL GEOGRAPHIC SOCIETY HUBBARD MEMORIAL HALL WASHINGTON, D.C.

$2.50 A YEAR 25 CTS A COPY

Nell'immagine una delle primissime edizioni del nuovo giornale scientifico.

Era necessario, in un'epoca di nuove colonie, di viaggi e di conquiste, con la scoperta di culture tanto diverse, dare la possibilità a tutti di poter accedere ed in qualche modo vedere il delinearsi di questo nuovo mondo. Cosi pubblicò il suo primo numero nell'ottobre 1888, contenente articoli non solo di geografia, ma anche di scienza popolare, storia e fotografia.

Un successo ed una mission non scalfita dal passare del tempo: la rivista infatti è ancora pubblicata in tutto il mondo, in 40 lingue diverse, produce circa circa 6,8 milioni di copie ogni mese, con approssimativamente 60 milioni di lettori.[24]

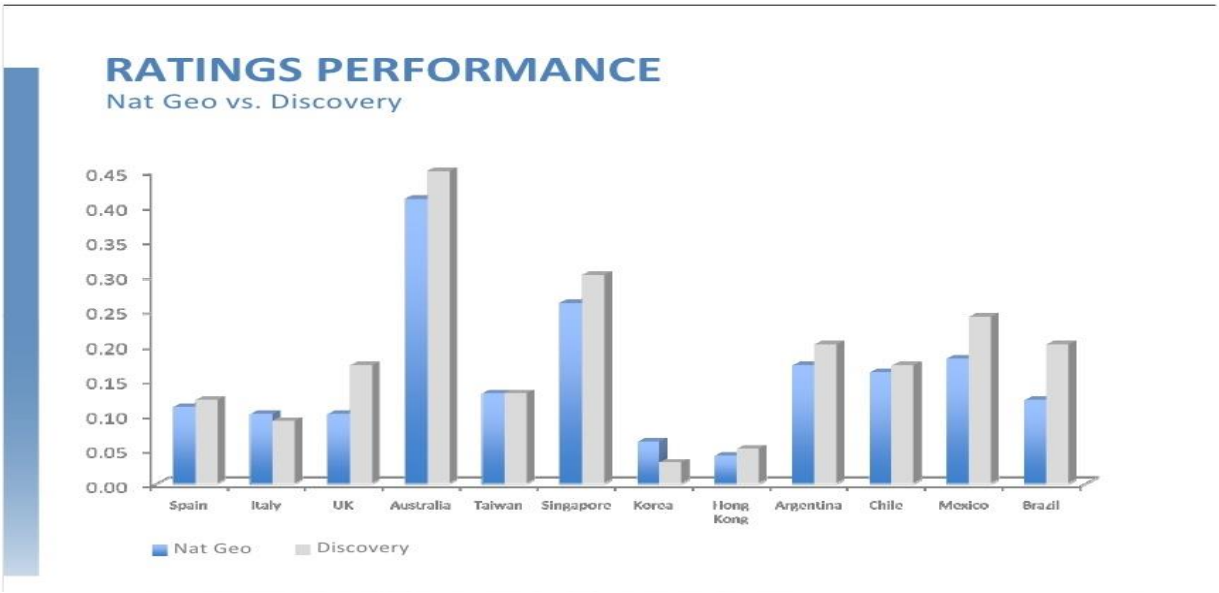
La creazione di un canale tv era quindi il passo successivo più naturale: NatGeo trasmette programmi non-fictional, documentari culturali, ma soprattutto show di intrattenimento che possiamo definire pseudo-scientifico, ed arriva nelle case di circa 86.144.000 di famiglie

[23] https://www.nationalgeographic.org/about-us/

[24] Jan. 27, 1888: National Geographic Society Gets Going wired.com

La serie ha debuttato nel 2011, con un'unica puntata speciale, ma dato il successo è stata prodotta un'intera stagione del game-show, che ha segnato il record in casa NatGeo come premiere più vista nella sua storia con ben 1.5 milioni di telespettatori.

Come Discovery, anche NatGeo negli anni ha fatto un compromesso nella programmazione tra l'informazione didattica e la necessità di creare programmi che coinvolgessero intrattenendo un pubblico non esclusivamente interessato all'apprendimento, e come Discovery ha avuto non poche critiche nei confronti di questo cambio di rotta, che ha denaturalizzato l'idea iniziale di diffusione del sapere, "tradendo" origini ben più lontane e radicate rispetto a Discovery.



Nella tabella un confronto tra gli ascolti del 2010 tra le due reti in mercati televisivi di diversi Paesi dove competono (fonte corporate.discovery.com)

La differenza tra i canali al momento è sottile ma, in un'ottica futura, sostanziale: se Discovery può essere eclettico, in quanto un cambiamento di tema o uno spaziare tra i generi può essere considerato semplicemente espansione nei confronti di un mercato televisivo potenzialmente infinito, NatGeo ha un passato e una cultura che lo rendono sì un prestigioso veicolo di informazioni e spettacolo, ma che lo ancorano inevitabilmente a un certo tipo di televisione, che può spaziare certo, ma sempre restando in dei limiti dell'intrattenimento a scopo culturale.

Con la sua svolta, i nuovi veri competitor di Discovery non sono dunque i canali tematici ma i canali semigeneralisti, ed il futuro sarà sempre più interessante ed aperto alle novità.

5. L'espansione iniziale

Nel progetto iniziale che riguardava il suo futuro, Discovery è stata gradualmente migliorata per diventare la compagnia media globale di oggi, che trasmette in tutto il mondo, combinando pian piano diversi altri canali via cavo ed le attività Internet sotto un unico nome. Cosi, negli anni, sono stati acquisite diverse piccole reti tv, soprattutto tra il 1985 e il 2005, e sono stati creati dei nuovi canali che hanno arricchito l'offerta proposta: nel 1992 è stato acquistato The Learning Channel, nel 1996 il grande boom espansivo della rete con la messa in onda di Animal Planet, Discovery Science, Discovery Kids, Discovery Civilization, Discovery Home and Leisure, Discovery Wings, successivamente nel 1997 Travel Channel, nel 1999 Discovery Health Channel, Fit TV nel 2003 e Discovery Lifestyle Networks 2004.

Il 21 dicembre 2012, Discovery ha annunciato di aver assunto una quota di partecipazione di minoranza del 20% con TF1 Group nell'emittente sportiva Eurosport, valutata 170 milioni di euro. Da questa piccola quota in soli 3 anni, Discovery ha acquistato il 100% del canale sportivo[25].

Nel frattempo, oltre l'estensione interna, l'azienda ha puntato ad un internazionalizzazione quasi capillare: nel 1989 Discovery è approdato in Gran Bretagna per la prima volta, subito dopo nel 1994 è toccato all'America Latina e all'Asia, per finire poi nuovamente nel vecchio continente con la Scandinavia e l'Europa centrale e orientale nel 1997. Con queste mosse di mercato il numero totale di spettatori di Discovery è aumentato da 156.000 americani nel 1985 a 187 milioni di persone provenienti da 146 paesi nel 2000.

Ovviamente, con l'aumento del pubblico, Discovery ha dovuto adeguare le sue risorse per indirizzarsi ad un bacino più grande: sono state così messe a punto diverse collaborazioni con altre aziende media. La prima è stata una joint venture con la BBC britannica nel 1998, con una collaborazione votata ai contenuti per stimolare al meglio il nuovo mercato. Nel 2002, il Discovery Times Channel è stato co-fondatore con la New York Times Company. Discovery

[25] "Discovery prende il pieno controllo di Eurosport in 491 milioni di euro con TF1" by Financial Times

Communications ha iniziato a collaborare anche con il motore di ricerca Google Earth, passando informazioni e immagini. Nel 2008 è stata fondata la Oprah Winfrey OWN (The Oprah Winfrey Network) a insieme allo host di talk show dello stesso nome, con per l'appunto la celeberrima Oprah come personaggio di punta.

L'intervista del ciclista Lance Armstrong nel programma della OWN, Oprah's Next Chapter, è stata vista da 4.3 milioni di telespettatori (dati Nielsen), ed è stata ripresa in tutto il mondo perché per la prima volta il ciclista ammetteva pubblicamente di aver fatto uso di doping.

Per offrire tutto ciò, la compagnia che inizialmente aveva come unica sede un edificio a Silver Spring nel Maryland, ha fatto dei grandi cambiamenti nella sua struttura aziendale. Gestire un'offerta per tanti paesi con l'obiettivo di mantenere la qualità dei prodotti invariata non è semplice: cosi, se all'inizio la divisione internazionale aveva suddiviso i compiti in tre branche, europea, asiatica e latina, dal 2011 la ristrutturazione interna ha portato una maggiore selezione e attenzione al giusto modo di espandersi. Particolare attenzione viene dedicata all'Europa, alla quale vengono destinate 3 sottodivisioni: Discovery Networks Northen Europe che serve Irlanda, Islanda, Svezia, Danimarca, Norvegia, Finlandia, Belgio, Lussemburgo, Paesi Bassi e Regno Unito, Discovery Networks CEEMEA che gestisce Germania, Svizzera, Austria, Europa dell'Est, Medio Oriente e Africa e Discovery Networks Southern Europe che copre le operazioni in Francia, Spagna Portogallo ed Italia.[26]

[26] https://corporate.discovery.com/businesses-and-brands/

6. La crisi e la rinascita: il metodo Zaslav

Se nei suoi primi 20 anni Discovery ha collezionato successi e ha lavorato sulla sua espansione, negli anni 2005/2006 c'è stato un periodo di stallo che porterà alla prima grave crisi: all'inizio del nuovo millennio, le quotazioni di Discovery collassano. Non è solo un problema di borsa: nello stesso periodo tutte le filiali ed i canali affiliati della Discovery Network sono scesi dall'elenco di classifica dei 20 canali via cavo più visti[27].

Il perché di questa importante crisi è da ricercare in diversi fattori: dato il successo del metodo Discovery, molti canali hanno seguito l'onda dell'originalità proposta, così si sono venuti a creare competitor che negli anni '80, ad inizio attività, non potevano esistere. Primo fra tutti il National Geographic Channel (Nat Geo), lanciato 1997, ha pian piano conquistato una crescente quota di mercato, attingendo allo stesso pubblico di Discovery[28]. Non meno importante il cambio di rotta della serialità televisiva proposta dai vari canali: ricordiamo gli anni '90 per aver proposto serie tv che ancora oggi sono considerate cult, le varie reti hanno iniziato a sperimentare generi nuovi, innovativi ed a tratti sorprendenti, aumentando la qualità del prodotto offerto e mettendo in difficoltà reti come Discovery, che non proponevano questo genere di programmazione.

Ma non sono stati soltanto i fattori esterni a provocare questa crisi: man mano Discovery ha abbandonato i suoi format scientifico-storico-naturali, preferendo una programmazione basata su una real-tv incentrata sul lifestyle estroso, abbastanza superficiale, perdendo la sua chiave di caratterizzazione che la rendeva speciale e diversa dagli equivalenti delle grandi reti. Una delle decisioni più controverse e discusse nel corso del comando di Judith McHale (che ha preso il posto di Hendricks come CEO), è stata quella di proporre 24h continuative dello stesso spettacolo: ci sono state intere giornate di programmazione dedicate solo a show come "American Chopper" a tema automobilistico, o "Trading Spaces" dove due coppie di vicini di casa si ristrutturavano le abitazioni a vicenda. Scelta davvero discutibile, in quanto allontanò i telespettatori attirati da programmazioni più varie ed assolutamente non mono-tematiche.[29]

Le prime luci di nuova ripresa sono arrivate solo quando la McHale è stata sostituita da David Zaslav (ex dirigente NBC), che ha nuovamente diversificato e ridato colore ad una

[27] Why Discovery Is Having Ratings Problems, According To One Exec by CinemaBlend
[28] Discovery Channel vs. National Geographic By reComparison Contributor
[29] Discovery CEO McHale To Surrender the Reins By Frank Ahrens, Washington Post

programmazione ormai piatta e poco originale, concentrando tutte le attenzioni sul target 28-42 anni. Discovery ha capito che i suoi spettatori avevano delle famiglie con la quale voler guardare la tv, cosi ha iniziato a produrre show formato famiglia.

Temi centrali della nuova proposta erano concentrati sull'istruzione, la gestione del nucleo familiare (il reality che insegna a fare la spesa con i coupon è stato ed è un successo), e soprattutto il valore della famiglia (stella della programmazione di Discovery è "Cake Boss", reality che mostra le avventure quotidiane di una famiglia italiana che ha aperto una pasticceria nel New Jersey).

La prima stagione di Cake Boss ha totalizzato in media 2.3 milioni di spettatori ad episodio[30]*, ed è stata studiata dal New York Times in quanto trasmissione più seguita dal popolo del web*[31].

Discovery per uscire dalla crisi ha anche capito che non poteva continuare a produrre show "per americani": un terzo di tutte le entrate viene generato in più di 170 mercati esteri, cosi ha adeguato i nuovi format ed una destinazione e fruizione globale in modo da poter essere facilmente diffusa in altri paesi. Tra il 2006 e il 2009 i profitti dell'attività internazionale sono aumentati da 125 milioni a più di 650 milioni di dollari, addirittura anche durante la recessione economica i ricavi complessivi sono saliti di 2% l'anno ed il prezzo delle azioni è raddoppiato.

Studiare ogni contenuto, lavorare al meglio su ogni minimo dettaglio per offrire prodotti di qualità altissima: questo è ciò che secondo Zaslav è ciò che differenzia il progetto Discovery da quello di ogni altra compagnia media. L'obiettivo secondo il chief è di creare un'offerta che sia simile ad una biblioteca, così da essere certi di star lavorando su qualcosa che duri nel tempo.

[30] "'Cake Boss' renewed by TLC". TV by the Numbers. Retrieved
[31] "'Duck Dynasty' vs. 'Modern Family': 50 Maps of the U.S. Cultural Divide". The New York Times.

La strategia di Zaslav non è solo concentrata sull'offerta, ma anche ben calibrata per quanto riguarda il rapporto che Discovery ha con internet: mentre tutti i canali televisivi si affrettano a rendere disponibili programmi online a ridosso della messa in onda, i canali del gruppo DCC non hanno seguito questa strada. Tornando al concetto di tv e famiglia, Zaslav crede fortemente che la piattaforma migliore per trasmettere contenuti sia il televisore, e perciò non renderò disponibile i programmi più seguiti e gli speciali sul sito ufficiale della compagnia, scelta che va decisamente contro mercato ma comprensibile se si pensa che favorendo la trasmissione di programmi originali, per coprire un arco orario di 24h settimanali Discovery trasmette anche molte repliche, ed una scelta di questo tipo la danneggerebbe più di quanto porterebbe fare con altro tipo di canali tv.

Un'idea di Zaslav è stata anche la joint venture con Sony e Imax, così da rafforzare il connubio tecnologia –qualità di contenuti, e dar vita alla prima rete televisiva con programmazione interamente in 3D."Migliore è l'immagine, migliore è il contenuto" ha dichiarato Zaslav a proposito. Discovery è infatti leader nel mondo per presenza di canali in HD, con oltre 80 paesi che ad oggi usufruiscono della miglior immagine possibile. [32]

Nell'immagine il manifesto pubblicitario pubblicato da Discovery per annunciare la creazione del nuovo canale 3D in collaborazione con Sony e Imax.

[32] Discovery Channel's global strategy takes it to the top of ratings by Neil Midgley The Telegraph

7. “The Discovery Channel US” ed il metodo Hollywood

Abbiamo parlato di come sia cambiata negli anni la prospettiva di Discovery rispetto ai suoi inizi. Se dapprima la rivoluzione si è avvertita tramite l’evidente mutamento dei contenuti, c’è stato anche un silenzioso quanto sostanziale cambiamento nella cima della piramide decisionale dell’azienda.

Abbiamo analizzato come i programmi offerti da TDC siano man mano diventati più d’impatto e scenografici che didattici, e che questo cambiamento ha portato ad un interessante aumento di popolarità della rete ed un’impennata nei profitti. Il viaggio di Discovery verso il mercato semigeneralista e lontano dal campo tematico era iniziato.

Come altri canali via cavo, ESPN su tutti, nel 2011 Discovery ha iniziato a perdere abbonati negli Stati Uniti, più precisamente circa quattro milioni, secondo gli analisti a causa della migrazione dei consumatori dalla tv allo streaming, che sono cosi diventati meno disposti a pagare per dei pacchetti di canali via cavo contenenti reti e programmi che non gradivano.

Cosi, l’ambizione di Discovery ed il chiaro obiettivo di massimizzare gli ascolti puntando ad un target più vario rispetto gli inizi e recuperare l’attenzione dei telespettatori, ha portato alla decisione nel 2014 di mettere a capo del canale bandiera The Discovery Channel US, Animal Planet, Science Channel e Velocity un uomo dall’ampia conoscenza di ciò che il pubblico vuole: Rich Ross.[33]

Possiamo definire Ross come un visionario: uno dei produttori di maggior successo di Hollywood, presidente di Walt Disney Studios è stato tra i fautori del successo di serie cult come “Hannah Montana”, “Lizzie McGuire” e “High School Musical”, e nel suo periodo come chief executive officer di Shine America nel gennaio 2013, è stato autore del successo commerciale di programmi come “Masterchef” e “The Biggest Loser”.[34]

L’uomo dei record, fortemente voluto dal presidente Zaslev, che lo ha definito “uno dei più grandi storytellers, brand builders e creatore di successi del mercato televisivo moderno” nel sui primi due trimestri, ha guadagnato 1.3 milioni di telespettatori in più rispetto a Eileen O'Neill che lo aveva preceduto.

[33] https://corporate.discovery.com/leadership/rich-ross/

[34] Rich Ross Named as President of the Discovery Channel By EMILY STEEL The NY times

Contestualizzando, la scelta di Discovery è stata dettata da una profonda mutazione del panorama televisivo: nel 2014, con l'avvento di canali in streaming come Netflix l'azienda si è trovata ad un bivio, e decidendo di non concorrere nel mercato on-line ha deciso di puntare tutto sui contenuti, e Rich Ross era l'uomo giusto.

La mano di Ross si è imposta nel core di alcuni programmi presenti, svecchiandoli e migliorandoli, come nel caso di Gold Rush (in Italia "La febbre dell'oro"), uno dei programmi di real-tv più seguiti negli States, che è stato riportato sulla via del genere didattico-narrativo piuttosto che quella di un reality-show, diventando più accurato e curato. Il nuovo chief ha assicurato che con lui non sarebbero stati trasmessi programmi come "Eaten Alive", docu-reality mandato in onda nel 2013 fortemente criticato da associazioni consumatori ed animalisti perché prevedeva come da titolo, la messa in onda di un uomo mentre veniva mangiato da un anaconda gigante. [35]

Nel 2016 Discovery ha trasmesso una serie originale chiamata "Killing Fields" che raccontava le indagini di un omicidio realmente accaduto in Louisiana, rimasto irrisolto. La serie seguiva le indagini in diretta, ed è la primissima true-crime-series lanciata dalla rete. Il successo di pubblico è stato strabiliante, arrivando a toccare con il season finale punte di 2,45 milioni di spettatori.[36]

Non c'è voluto molto tempo per dar ragione alla scelta di Ross anche nel lungo periodo: Discovery Channel ha guadagnato nel 2016 il 12% di share ed ha conquistato il 3% in più del

[35] Discovery Is Letting a Man Be Eaten by a Giant Snake for a New Special; Outcry Ensues By Kate Stanhope
[36] 'Killing Fields' Season Finale Clocks 2.5 Million Viewers On Discovery Channel by Lisa de Moraes

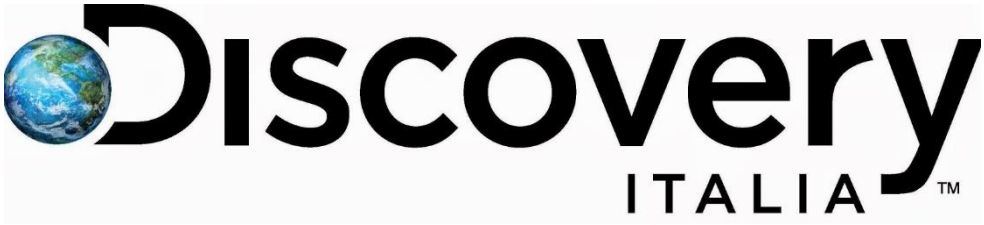
target di uomini adulti tra i 18 e 49 anni (dati Nielsen). Non solo: il canale ha chiuso l'anno conquistando la posizione numero 1 tra tutte le tv via cavo, esclusi i canali sportivi, come più vista dal target di uomini 25-54.[37]

"In challenging times, people need a spiral up, not a spiral down. We have an enormous opportunity to make a difference that way" – ***Rich Ross***

[37] Under New Leader, Discovery Channel's Brand Reboot Shows Promise By BROOKS BARNES and JOHN KOBLIN The NY Times

CAPITOLO 2

Discovery Italia



Discovery arriva in Italia solo nel 1997, in seguito all'espansione europea del gruppo nel 1989, e lancia il suo primo canale "Discovery Channel" con sede a Milano. Ma non è tanto la data d'arrivo quella che sancisce l'entrata in scena di DCI nel mercato italiano quanto quelle di due eventi fondamentali, quasi di svolta: l'autunno 2010, quando RealTime debutta in chiaro sul digitale terreste[38], e nel 2013 con l'acquisizione del gruppo Switchover Media [39]che ha portato alla creazione del portfolio composto da 14 canali che hanno pian piano conquistato il mercato italiano e ha chiuso il 2016 conquistando il 7% di share (in crescita del 6% rispetto all'anno precedente),rendendo Discovery il terzo editore televisivo in Italia per gli ascolti ottenuti[40].[41]

Pian piano la filiale italiana ha conquistato il suo posto d'onore tra le grandi di casa Discovery[42]: Marinella Soldi, ad di Discovery Italia è ora a capo di tutta la divisione del Sud Europa (Francia, Portogallo e Spagna), e ad oggi l'Italia all'interno del gruppo è uno dei principali hub produttivi, dopo gli Stati Uniti, e produce 300 ore di programmazione l'anno. [43]

[38] Discovery: Real Time da oggi in chiaro anche sul digitale terrestre www.digital-news.it
[39] Discovery acquisisce Switchover Media www.businesspeople.it
[40] Super ascolti in autunno per i canali Discovery. Quasi 7% di share e +10% in prima serata. Crescono Real Time e Nove. Molto bene (+26%) anche Eurosport www.primaonline.it
[41] http://www.discovery-italia.it
[42] Consumer Evaluations of Cable Network Brand Extensions: A Case Study of the Discovery Channels Byeng-Hee Chang, Jiyang Bae & Seung-Eun Lee
[43] "Intervista a Marinella Soldi" La Stampa

Infatti i prodotti originali creati e pensati per il mercato italiano, si sono rivelati un successo fuori confine: "Shopping Night" da piccola produzione è diventato un format, esportato in Gran Bretagna, America Latina ed Usa e le puntate de "Il Boss delle Cerimonie" vanno in onda sottotitolate su TCL, canale inglese.

L'offerta di Discovery in Italia mantiene l'offerta tematica con canali come Focus, Dmax o Giallo, ma è sempre più rivolta al mercato semigeneralista, grazie alla presenza di canali come RealTime e TV9: possiamo definirla una una semigeneralista con un'offerta integrata dato il numero di canali e la forte unicità di ognuno, con un proprio target di riferimento ed un proprio genere.

"*La nostra filosofia è pensare e programmare un contenuto destinato al brand al marketing e al digital, avendo un tipo di pubblico in mente, e poi portare quel contenuto su una piattaforma molto più ampia"* **Marinella Soldi**

DIGITALE TERRESTRE	• Real Time • DMAX • NOVE	• Giallo • Focus	• K2 • Frisbee
SKY	• Discovery Channel (+1 e HD) • Real Time (+1) • DMAX (+1) • Frisbee	• Animal planet • Focus • K2 • Eurosport 1 • NOVE	• Giallo • Discovery Science • Discovery travel & living • Eurosport 2
MEDIASET PREMIUM	• Eurosport 1	• Eurosport 2	• ID – Investigation Discovery
TIVÙSAT	• Real Time • Giallo	• DMAX • Focus	• NOVE
OTT	• Dplay	• Eurosport Player	

La tabella riporta l'offerta multipiattaforma di Discovery Italia ad oggi, con le reti in free e pay tv, e la recente piattaforma OTT.

1. L'affare "Switchover Media"

La scalata ai vertici del mercato televisivo italiano inizia nel 2013, quando Discovery Italia acquista il 100% di Switchover Media, l'editore televisivo proprietario di quattro canali televisivi gratuiti (Giallo, Focus, K2 e Frisbee) e di un canale a pagamento (Gxt).

Switchover Media raggiunge sul target bambini 4+ il 2,2% di share complessivo con i propri canali digitali (oltre allo 0,6% del neonato GIALLO, K2 fa l'1% e FRISBEE lo 0,6%), e diventa il 6° editore TV del mercato italiano dopo RAI, Mediaset, Sky, La7 e Discovery.

Portfolio di Discovery aggiornato dopo l'acquisto di Switchover Media e dei suoi canali.

Con questa ottima acquisizione Discovery diventa il terzo editore televisivo italiano in termini di audience e share complessiva: l'offerta italiana diventa cosi di sei canali free e sei a pagamento.

«L'Italia è uno dei mercati principali per Discovery e la chiave del nostro successo negli ultimi due anni è stata lo sviluppo di una strategia di canali free a fronte della grande crescita del digitale terrestre free in Italia. L'acquisizione di Switchover Media amplia ulteriormente la nostra presenza nel digitale terrestre free e diversifica il nostro portafoglio, che oggi include anche una programmazione dedicata al target kids e una dedicata alle serie crime, che tanto successo hanno avuto sia in termini di pubblico, che di raccolta pubblicitaria» ha affermato in una nota Dee Forbes, Presidente e Managing Director di Discovery Networks Western Europe.

«Sia Discovery che Switchover Media hanno ottenuto un rilevante successo creando una nuova offerta di canali gratuiti. Le nostre rispettive audience sono cresciute significativamente e in breve tempo. Insieme diventiamo il terzo editore televisivo in termini di audience share complessiva. Siamo lieti di includere nel nostro portfolio i canali creati da Switchover Media e di poter collaborare con una squadra così creativa. L'obiettivo è ora continuare ad accrescere il nostro posizionamento sul mercato e i nostri dati di audience share complessiva. La nostra strategia di business, diversificata per piattaforma distributiva, si è dimostrata vincente ed è coerente con il nostro impegno nel pay per i nostri canali distintivi a marchio Discovery" ha commentato Marinella Soldi, Amministratore Delegato di Discovery Italia.

Un'acquisizione interessante e degna di nota avvenuta tramite l'affare Switchover, è quella del canale Giallo.

Primo canale televisivo in chiaro dedicato al genere televisivo si colloca tra i primi 15 canali nazionali sul target femminile adulto, con l'1% di share nelle 24 ore. Interessante come Discovery, alle origini pensata come una rete televisiva per uomini, stia sempre più concentrando le attenzioni anche verso il pubblico femminile, infatti il suo target di riferimento è rappresentato da un pubblico adulto, in prevalenza femminile, tra i 25 e i 54 anni.

Dieci piccoli indiani (And Then There Were None) è una miniserie televisiva britannica trasmessa da BBC ONE nel 2015. La miniserie, composta da tre puntate, è stata scritta da Sarah Phelps Sarah ed è basata sul romanzo "Dieci Piccoli Indiani" di Agatha Christie. È stata trasmessa da Giallo in prima TV assoluta il 6 e 7 novembre 2016, il 2% share con 526.000 spettatori. Picco di 561.000 spettatori e il 2,1% di share nella puntata d'esordio, episodio più visto di sempre sul canale.[44]

2. Il mercato italiano

Ad oggi il mercato italiano vede sfidarsi quattro giocatori: Rai, Mediaset, Sky e Discovery.

[44] Dieci piccoli indiani e un assassino, su Giallo il capolavoro di Agatha Christie da http://tvzap.kataweb.it

L'audience nel 2016

GIORNO MEDIO
1° gennnaio - 21 dicembre 2016

Ordine per Audience '16	Audience	Share	Diff. % audience	Diff. % share
TOP RETI GENERALISTE				
Rai 1	1.672.276	16,71	-4,39	-1,76
Canale 5	1.564.816	15,63	-1,72	0,97
Rai 2	673.334	6,73	-3,96	-1,32
Rai 3	649.776	6,49	-4,95	-2,41
Italia 1	523.907	5,23	-10,30	-7,92
Rete 4	415.659	4,15	-12,60	-10,17
La7	314.981	3,15	-0,24	2,61
TOP 10 RETI SEGMENTATE				
Real Time	145.919	1,46	-3,55	-0,68
Tv8	137.865	1,38	41,78	53,33
Rai Yoyo	133.543	1,33	-9,32	-6,99
Iris	131.547	1,31	-3,69	-1,50
Dmax	110.797	1,11	-12,39	-9,76
Rai Movie	108.292	1,08	-3,10	-0,92
Cielo	106.509	1,06	-19,04	-17,19
Top Crime	101.415	1,01	-21,57	-19,84
Nove	100.163	1,00	13,04	8,70
Rai 4	99.432	0,99	8,36	11,24

PRIME TIME (20:30 - 22:30)
1° gennnaio - 21 dicembre 2016

Ordine per Audience '16	Audience	Share	Diff. % audience	Diff. % share
TOP RETI GENERALISTE				
Rai 1	4.536.987	18,6	-0,85	1,97
Canale 5	3.657.351	14,99	-9,09	-6,55
Rai 2	1.751.670	7,18	-1,62	1,13
Rai 3	1.643.664	6,74	-2,12	0,60
Italia 1	1.348.529	5,53	-12,32	-9,79
Rete 4	1.062.262	4,35	-13,52	-11,22
La7	963.257	3,95	-0,27	2,60
TOP 10 RETI SEGMENTATE				
Iris	416.126	1,71	0,53	3,64
Tv8	379.077	1,55	28,20	39,64
Rai Movie	315.152	1,29	4,78	7,50
Rai 4	281.388	1,15	6,91	9,52
Real Time	272.553	1,12	2,82	5,66
La5	244.654	1,00	-1,96	1,01
Top Crime	242.101	0,99	-22,14	-20,16
Paramount Channel	237.021	1,04	-	-
Rai Premium	234.621	0,96	-20,53	-18,64
Nove	234.459	0,96	27,71	21,52

Fonte: elaborazione Studio Frasi su dati Auditel

Nella tabella i dati Auditel del mercato italiano a fine anno 2016, comprendenti numero di spettatori, share e confronto con le quote del 2015.

Nonostante i nuovi entranti la Rai resta la rete più vista e Rai 1 vince nel target 15-54 anni: se nel 2010 il divario con Mediaset è stato di tre punti percentuali (41% Rai, contro il 38%), nei primi quattro mesi di quest'anno il divario si è ampliato a sei punti, (nonostante l'importante acquisizione del pacchetto Champions da parte di Mediaset che però nella fascia del target 25-54 anni). Nell'ultimo anno Rai perde rispetto al 2010 tre punti percentuali, arrivando quindi a 39% e Mediaset a 32% le quote perse sono recuperate da Sky e Discovery.

Ascolti Tv (share %) - Intera giornata				
Rete-gruppo Tv	2010	2015	2016	2017 (apr)
	%	%	%	%
Rai 1	21	17	17	18
Rai 2	9	7	7	6
Rai 3	8	7	6	7
Rai Specializzate	3	7	7	7
Rai	**41**	**37**	**37**	**38**
Canale5	19	15	16	16
Italia1	9	6	5	5
Rete4	7	5	4	4
Mediaset Specializzate	2	7	7	7
Mediaset	**38**	**32**	**32**	**32**
Rai+Mediaset	79	69	68	69
La7	3	3	3	3
La7D		1	1	1
Totale La7	**3**	**4**	**4**	**3**
Totale editore Sky	3	5	7	7
Totale editore Fox	2	1	1	1
Sky + Fox	**5**	**7**	**8**	**8**
Discovery	**0**	**6**	**7**	**6**
Altre Tv	**13**	**14**	**14**	**13**
Totale mezzo	**100**	**100**	**100**	**100**

Nella tabella analisi e confronto dello share medio giornaliero del mercato televisivo italiano nel 2010, 2015, 2016 e un parziale 2017. Dati Auditel.

Uno stacco sostanziale tra le due maggiori reti generaliste italiane imputabile magari alle difficoltà di Premium, e in particolare al conflitto con Vivendi per la mancata esecuzione, da parte del gruppo francese, del contratto di cessione di Premium

L'analisi degli ascolti però non è utile per comprendere al meglio il progetto Discovery. Ricordiamo come la rete televisiva si è proposta al mondo come tv tematica (anche se in costante evoluzione ed espansione), quindi paragonare dati di ascolto tra reti dalla natura tanto diversa può dare un'idea poco precisa. Pensiamo ad esempio a come, dal switch-off del 2012 siano nati tanti canali tematici gestiti dalla Rai, con una programmazione destinata ad un pubblico di nicchia più vicino al progetto di Discovery, rispetto ad un canale come Rai1.

L'inserimento nel portfolio di tanti piccoli canali come Rai4, Rai Storia, Rai Premium non ha portato all'azienda madre risultati in termine di share interessanti, anche perché i canali non sono

stati pensati e sviluppati come reti originali, ma come appendici degli esistenti canali con una programmazione copia-incolla devi vari spettacoli e show già proposti.

Fasce Orarie		*02:00*	*07:00*	*09:00*	*12:00*	*15:00*	*18:00*	*20:30*	*22:30*
		23:59	*09:00*	*12:00*	*15:00*	*18:00*	*20:30*	*22:30*	*23:59*
RAI MOVIE	AM	106.861	26.486	55.275	110.179	153.951	136.569	315.411	154.578
	SH	1,08	0,52	0,97	0,79	1,29	0,86	1,28	1,33
	PE	0,19	0,05	0,09	0,19	0,26	0,24	0,54	0,26
RAI PREMIUM	AM	96.090	33.217	48.683	93.228	132.824	159.510	235.019	133.078
	SH	0,95	0,66	0,86	0,67	1,12	0,99	0,96	1,15
	PE	0,16	0,06	0,08	0,16	0,23	0,27	0,40	0,23
RAI YOYO	AM	134.405	115.458	173.130	200.554	184.174	266.792	204.919	58.101
	SH	1,330,23	2,28	3,05	1,44	1,55	1,66	0,83	0,50
	PE		0,20	0,30	0,34	0,31	0,45	0,35	0,10

Nel grafico una panoramica dell'anno 2016 dei risultati dei canali tematici Rai principali, dove si evidenzia totale spettatori (AM), share per fascia oraria (SH) e penetrazione segmento (PE).

Fasce orarie		*02:00*	*07:00*	*09:00*	*12:00*	*15:00*	*18:00*	*20:30*	*22:30*
		23:59	*09:00*	*12:00*	*15:00*	*18:00*	*20:30*	*22:30*	*23:59*
IRIS	AM	131.908	44.013	64.946	127.412	143.365	170.661	417.120	199.164
	SH	1,31	0,87	1,15	0,91	1,21	1,06	1,70	1,71
	PE	0,22	0,08	0,11	0,22	0,24	0,29	0,71	0,34
La5	AM	68.044	18.904	38.200	50.260	50.828	74.861	244.359	127.820
	SH	0,67	0,37	0,67	0,36	0,43	0,46	0,99	1,10
	PE	0,12	0,03	0,07	0,09	0,09	0,13	0,42	0,22
Italia2 Mediaset	AM	39,185	9.779	23.325	43.672	34.423	59.252	105.383	62.597
	SH	0,39	0,19	0,41	0,31	0,29	0,37	0,43	0,54
	PE	0,07	0,02	0,04	0,07	0,06	0,10	0,18	0,11
Top Crime	AM	101,490	35.642	52.406	127.450	104.543	117.592	243.508	151.809
	SH	1,01	0,70	0,92	0,92	0,88	0,73	0,99	1,31
	PE	0,17	0,06	0,09	0,22	0,18	0,20	0,42	0,26
Mediaset Extra	AM	62,786	25.318	46.689	75.620	78.051	86.776	120.339	89.872
	SH	0,62	0,50	0,82	0,54	0,66	0,54	0,49	0,77
	PE	0,11	0,04	0,08	0,13	0,13	0,15	0,21	0,15

Nel grafico una panoramica dei dati Auditel delle principali rete sviluppate da Mediaset sul digitale terrestre per quanto riguarda ascolto medio (AM), share (SH) e penetrazione segmento (PE).

Visti i dati, possiamo elaborare una riflessione sulla situazione attuale. Sky, non sembra interessata a sovraffollare il mercato del digitale terrestre, dove è già presente con Cielo e il recente acquisto di TV8 l'ha avvicinata al mercato generalista. Rai e Mediaset hanno sì approfittato della nascita del digitale terrestre per espandere il proprio brand, ma con canali che sono un prolungamento delle reti già esistenti, non delle brand new tv create per cercare di attirare un determinato pubblico. Analizziamo i dati della tabella sottostante che riportano i dati secondo fascia oraria del 2016 di ascolto medio, share e penetrazione del mercato di alcune delle reti Mediaset sviluppate in seguito alla diffusione del digitale terrestre.

Lo sviluppo di queste reti non è stato studiato con l'intenzione di interessare un target che magari si è allontanato dallo stile generalista e cerca nei nuovi canali uno stimolo in più, esattamente come i vari canali Rai analizzati precedentemente, ma moltiplicano semplicemente la presenza delle aziende sul digitale. Una mancata occasione di crescita per le due maggiori reti italiane.

In questo tipo di non-sviluppo, si nota la differenza con la multinazionale americana oggetto della nostra analisi: Discovery lancia canali pensati e costruiti attorno ad i desideri, i bisogni ed anche le mancanze di un determinato target, ne studia la programmazione, ed ogni canale ha la sua strategia comunicativa perché interessa diverse tipologie di pubblico che necessitano di messaggi e leve specifiche, e sta avendo successo anche in campo generalista proprio per la sua capacità di "ascoltare" il pubblico.

Un altro insegnamento che Discovery Italia ha dato ai competitors con il suo tipo di espansione è che è sbagliato insistere con i modelli unici di genere (solo informazione o solo reality). Le nicchie sono belle, ma nicchie restano.[45]

3. Le punte di diamante di Discovery Italia: Real Time e DMax

[4545] "*Discovery Channel, il quarto incomodo" da Il Fatto Quotidiano*

Real Time è il gioiellino italiano di Discovery: dal suo esordio nella tv free to air nel 2010 ha guadagnato sempre più popolarità, consensi e di conseguenza ascolti, apparendo sempre sul podio dei canali digitali più visti nelle analisi auditel, spesso occupando la prima posizione. Real time, che ha il 70% di pubblico formato da donne con un'età compresa tra i 25 e i 54 anni, ha al centro della sua filosofia e di conseguenza della sua programmazione, le persone, le loro storie e la loro diversità. Un core più semplice rispetto a Discovery Channel, ma efficace vista la risposta positiva del pubblico.

Alla nascita del canale l'idea era creare una rete di puro intrattenimento per un pubblico femminile, anche se poi Real Time ha conquistato un vasto assortimento di telespettatori di genere ed età diversi.

Nel grafico la mia analisi dei dati Auditel degli ultimi 7 anni di ascolti Real Time, dal suo debutto nella televisione free-to- air ad oggi.

È il canale Discovery con il maggior numero di ore di programmazione prodotte localmente (750) pari al 95% del palinsesto.

Dal grafico si evidenzia la crescita del canale, e andando nello specifico per il 2016 Real Time ha conquistato l'1,6% di share nel giorno medio ed tramite una programmazione dedicata anche alle più giovani (grazie ad introduzioni come il daytime del reality più seguito in Italia, Amici che ha innalzato del 90% la fascia media del canale) è diventato la 6° rete nazionale sulle donne 15-54 (+10% rispetto al 2015) e, tra i tanti successi, registra il record assoluto per "Bake Off Italia" che per la puntata finale ha superato i 2 milioni di telespettatori.[46]

Proprio Back off Italia, ha raggiunto un obiettivo che ha appagato le aspettative più rosee dei vertici di Discovery cioè battere nella fascia più vista (e più difficile), cioè la prima serata, canali quali Rai 1 e Rai 3.

Le ragioni dei traguardi raggiunti dal canale di punta in Italia del gruppo è la formula del "Factual Entertaiment, che può essere definito come intrattenimento semplice, coinvolgente ma concreto.

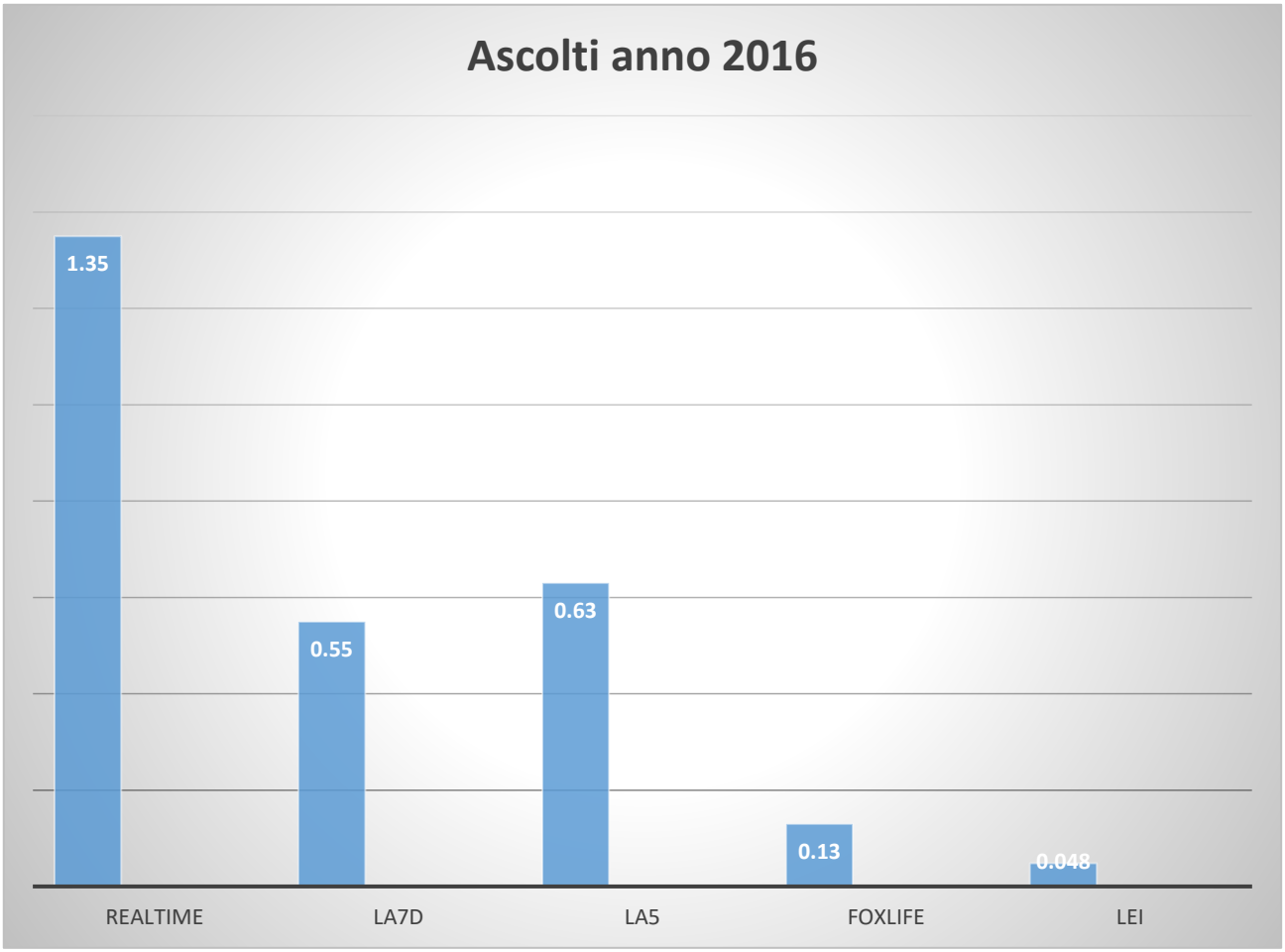
I temi proposti dall'emittente non sono mai stati interessanti per le varie Tv generalista, perché mettono al centro dell'attenzione fatti e problematiche di vita di persone assolutamente comuni. Interi pomeriggi di programmazione vengono dedicati a giovani donne che organizzano matrimoni o che vogliono apparire più belle, alla cucina proposta non da grandi chef ma da persone che si rapportano al telespettatore in modo amichevole.

Laura Carofoli, responsabile dei programmi Discovery Italia ha definito cosi la strategia della rete: "Gli americani producono tremila ore di tv l'anno da cui pescare. Ma non possiamo inzeppare i palinsesti di contenuti troppo Usa. Quindi ci sono le acquisizioni, dalla Bbc a esempio. E c'è la produzione di programmi originali. Real Time è diventato un punto di riferimento, e non soltanto per il pubblico femminile".

Se dovessimo individuare dei competitor per Real Time i nomi sarebbero La5, La7d, Lei, Fox Life, ma sarebbe un'analisi sbagliata perché fatta dal punto di vista del target e non del contenuto. I canali sopracitati infatti hanno una programmazione destinata allo stesso pubblico alla quale vuole parlare RealTime ma con un'offerta ed un linguaggio completamente diversi. Real Time è come da tradizione Discovery un canale non-fictional, mentre le trasmissioni giornaliere delle reti rosa sono straripanti di serie tv, film romantici e programmi di cucina, ma non hanno la componente real del "Factual Entertaiment" [47]che abbiamo detto caratterizza e rende unica la rete. Ed infatti, come dimostra il grafico sottostante viene premiata negli ascolti.

[46] REAL TIME, REAL SHOW - IL SUCCESSO DELL'EMITTENTE TV CHE HA SEDOTTO LE DONNE SENZA FICTION www.dagospia.it

[47] Il successo del "Factual Entertaiment" www.lineadiretta24.it



Nella tabella la mia analisi grafica dei risultati Auditel 2016 di Real Time del confrontati con le reti maggiori che si riferiscono al suo stesso target.

Altra emittente dai contenuti factual, ma con un taglio decisamente votato al mondo maschile, che ha riscosso grande successo è Dmax.

La rete è stato lanciato dal gruppo Discovery nel novembre 2011, ed è un canale pensato e studiato per giovani uomini curiosi e notoriamente difficili da intrattenere e conquistare. Ma sembra che DMax abbia trovato le giuste leve: grazie a un mix di programmi d'avventura, di sport e di intrattenimento il canale ha conquistato il target preposto, tanto da essere nel 2013 la rete che ha registrato la maggiore crescita nel panorama televisivo italiano.[48]

A maggio del 2012, a soli 8 mesi dal suo esordio, è riuscita ad arrivare nella top ten dei canali più seguiti dagli uomini grazie ad una programmazione originale e tagliata ad hoc sul segmento di destinazione: "Affari a 4 ruote Italia", "Top Gear", "Sakara il legionario" sono solo alcuni dei programmi che DMax offre, ed anche quelli dedicati al mondo culinario hanno una connotazione più "rustica" (paragonato agli spensierati e casalinghi show di RealTime).

Ovviamente non può esistere canale maschile senza un'adeguata offerta sportiva, che si rivela essere sempre un ottimo investimento per le reti in termine di ritorno di ascolti. Cosi DMax ha acquisito i diritti del Torneo Sei Nazioni: durante le 5 partite trasmesse nel 2016 lo share medio giornaliero è addirittura triplicato.

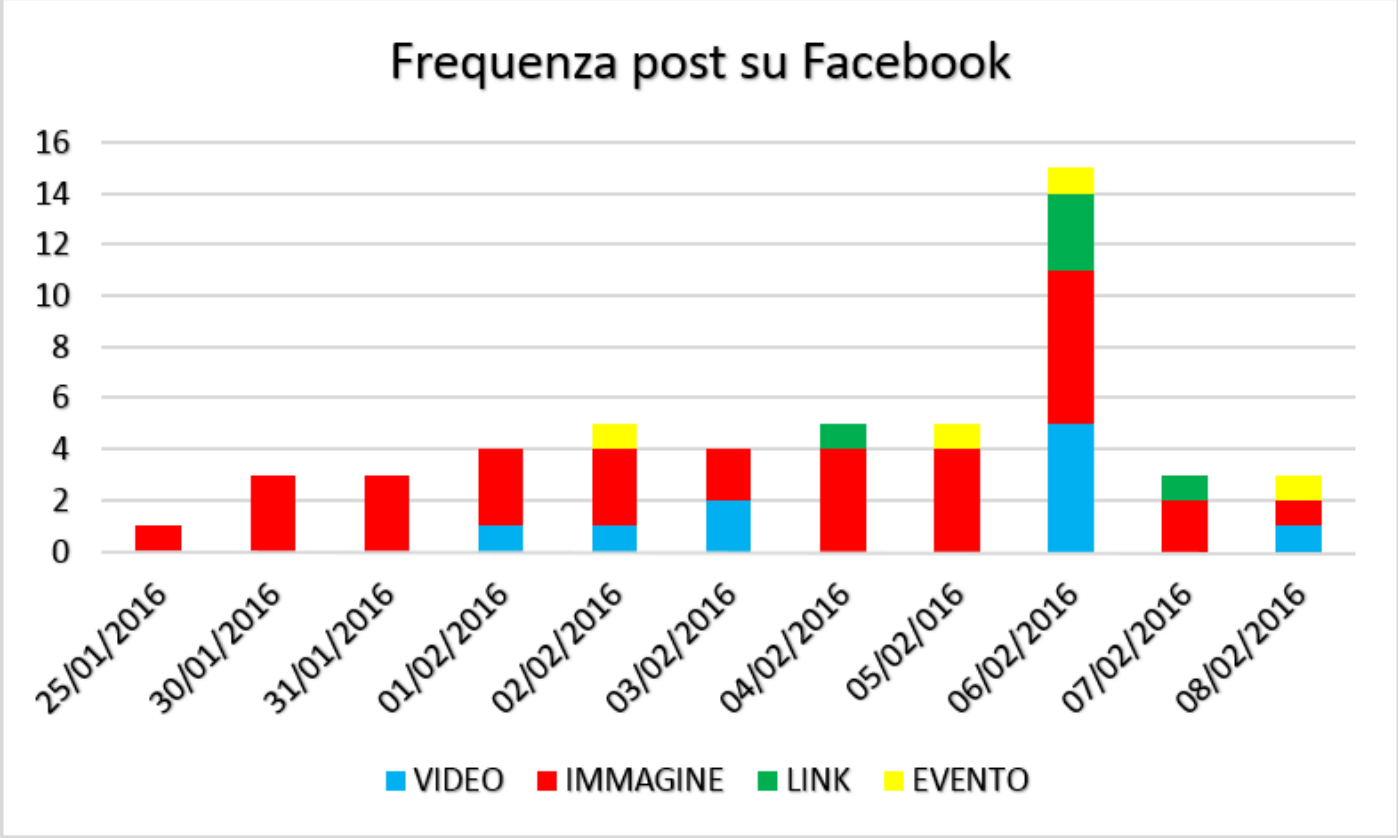
Manifesto pubblicitario per la messa in onda del torneo 6 nazioni. Nel 2016 le gare hanno registrato un picco di 824.000 telespettatori totali in simulcast su DMAX Canale 52 e DeejayTV Canale 9, cifra che rappresenta il record degli ultimi tre anni. Lo share è del 4,3% sul pubblico totale, con una crescita del 10% rispetto all'edizione del 2015.

[48] "DMax, la "nativa digitale" che piace ai maschi. In 2 anni è già cult" da Il Fatto quotidiano

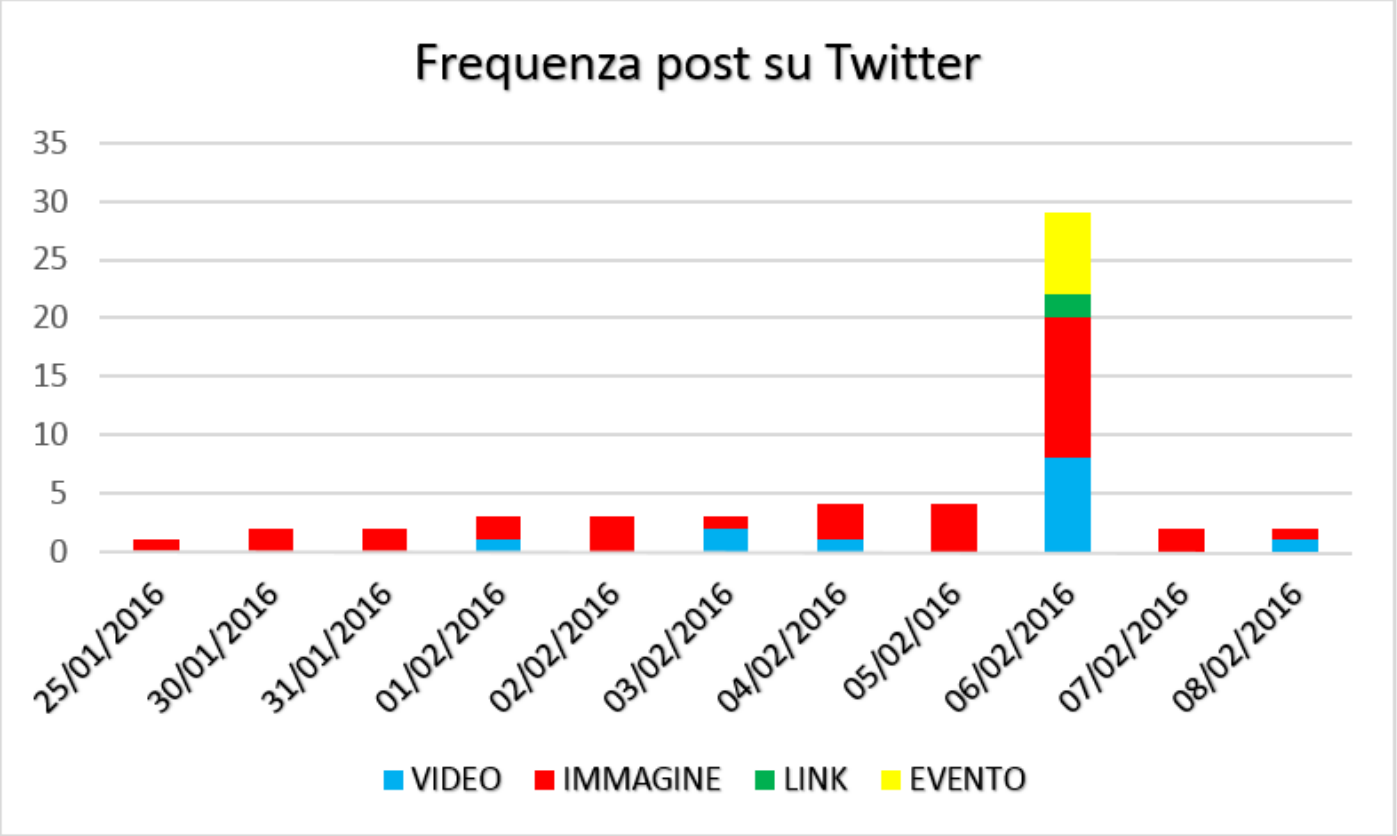
La strategia pubblicitaria che ha accompagnato il torneo per tutta la sua durata si è rivelata essere anche un successo social: osserviamo più analiticamente quale è stata la strategia social per numero e tipo di post.

702	432	1,673,139	3,511,816
posts	users	reach	impressions

Numeri e dati riferiti all'hashtag #6Nazioni raccolti con keyhole.co



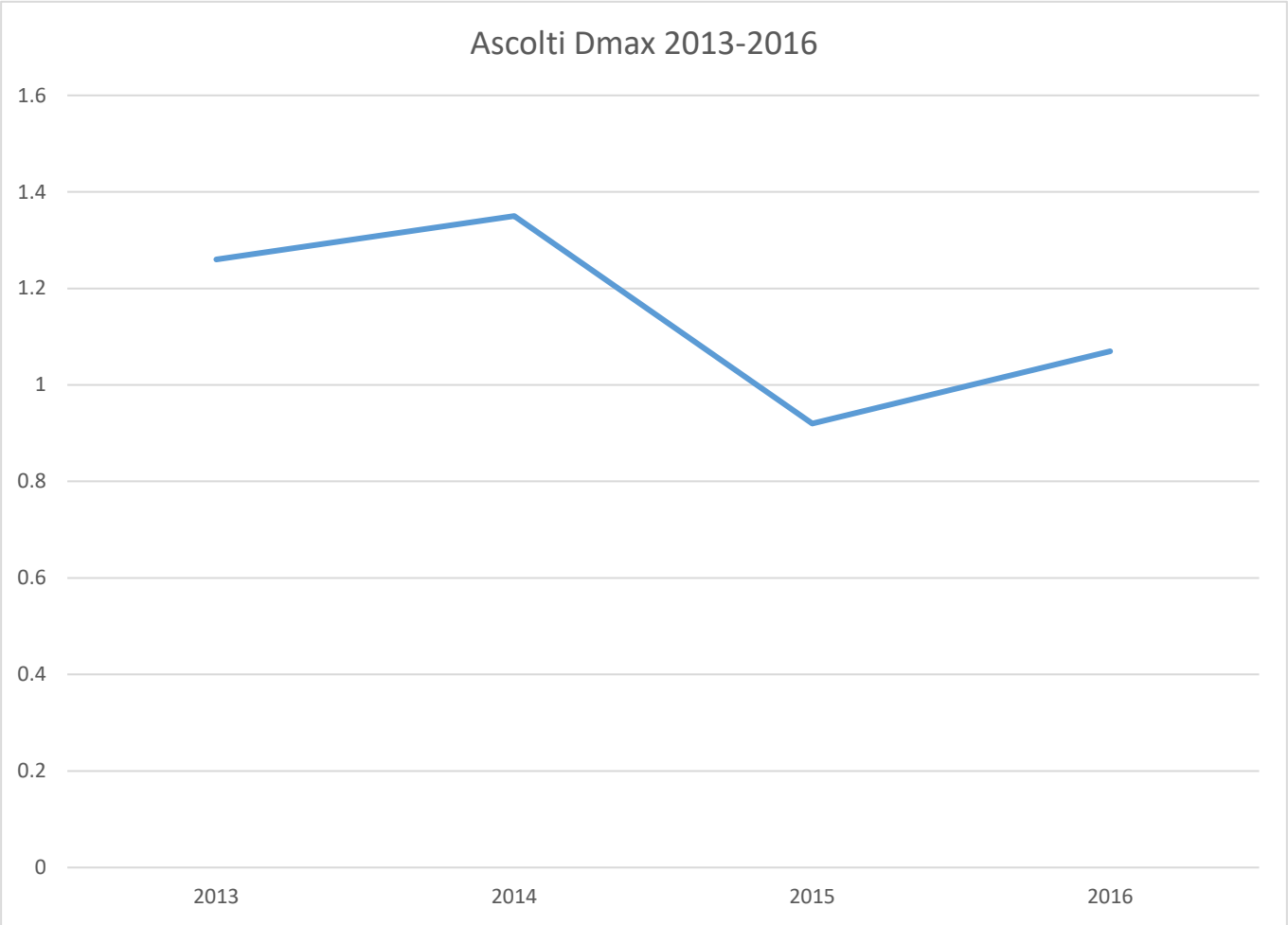
Frequenza post su Facebook monitorata dal 25/01 al 08/02/2016 e suddivisa per tipo di post.



Frequenta post su Twitter monitorata dal 25/01 al 08/02/2016 e suddivisione per tipo di post.

Con questo tipo di scelte la rete è il settimo canale nazionale sul suo pubblico di riferimento, ovvero gli uomini di età 20-49. [49]

[49] Intervista col direttore: Laura Carafoli (Discovery) a TvBlog: Da Real time in poi, ecco la mia TV www.tvblog.it



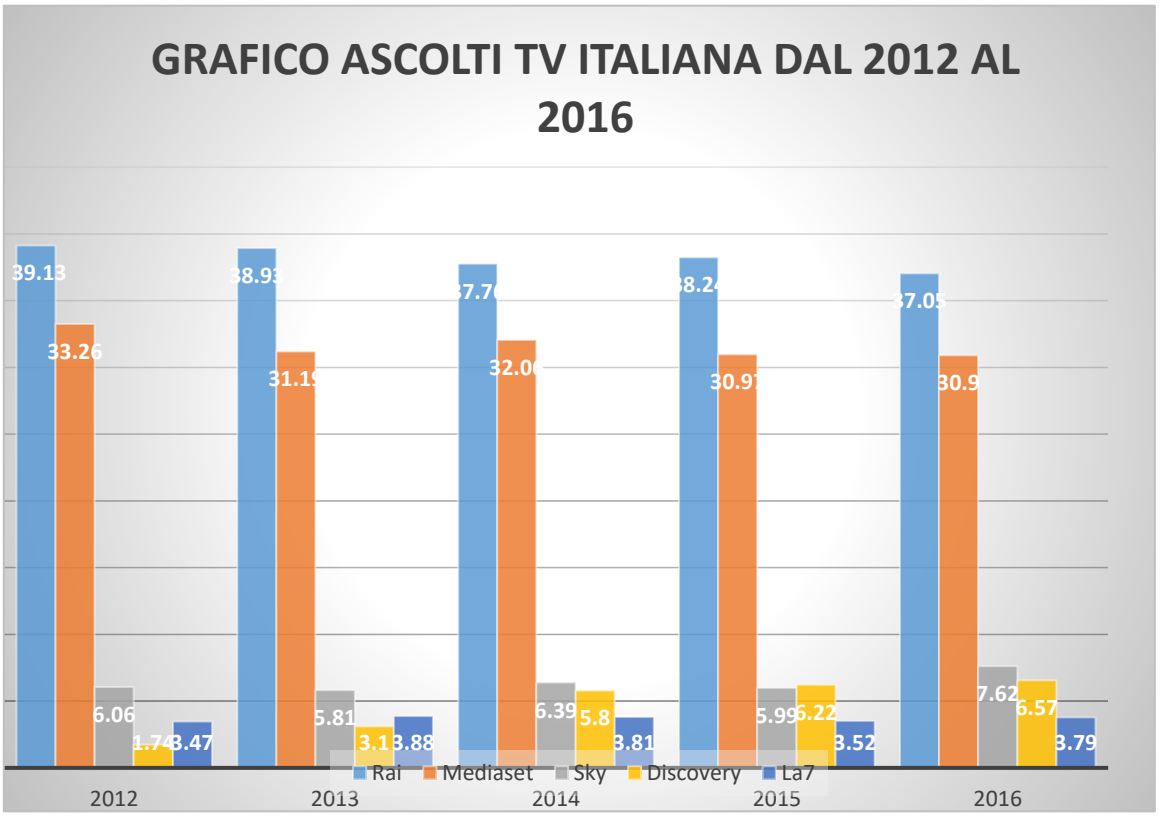
Nella tabella la mia analisi dati Auditel di DMax degli ultimi quattro anni.

Possiamo definire Real Time e DMax come reti “native digitali”, perché la loro creazione è stata possibile grazie alla digitalizzazione recente e alla conseguente moltiplicazione dell’offerta televisiva. Non hanno una storia passata da dover onorare, così da poter essere semplicemente libere di poter seguire, capire ed accontentare il pubblico. Se vogliamo capire che direzione ha e

prenderà il mercato televisivo bisogna andare oltre i primi tasti del telecomando, verso quelle reti sperimentali e all'avanguardia, esattamente ciò che era Discovery già 30 anni fa.

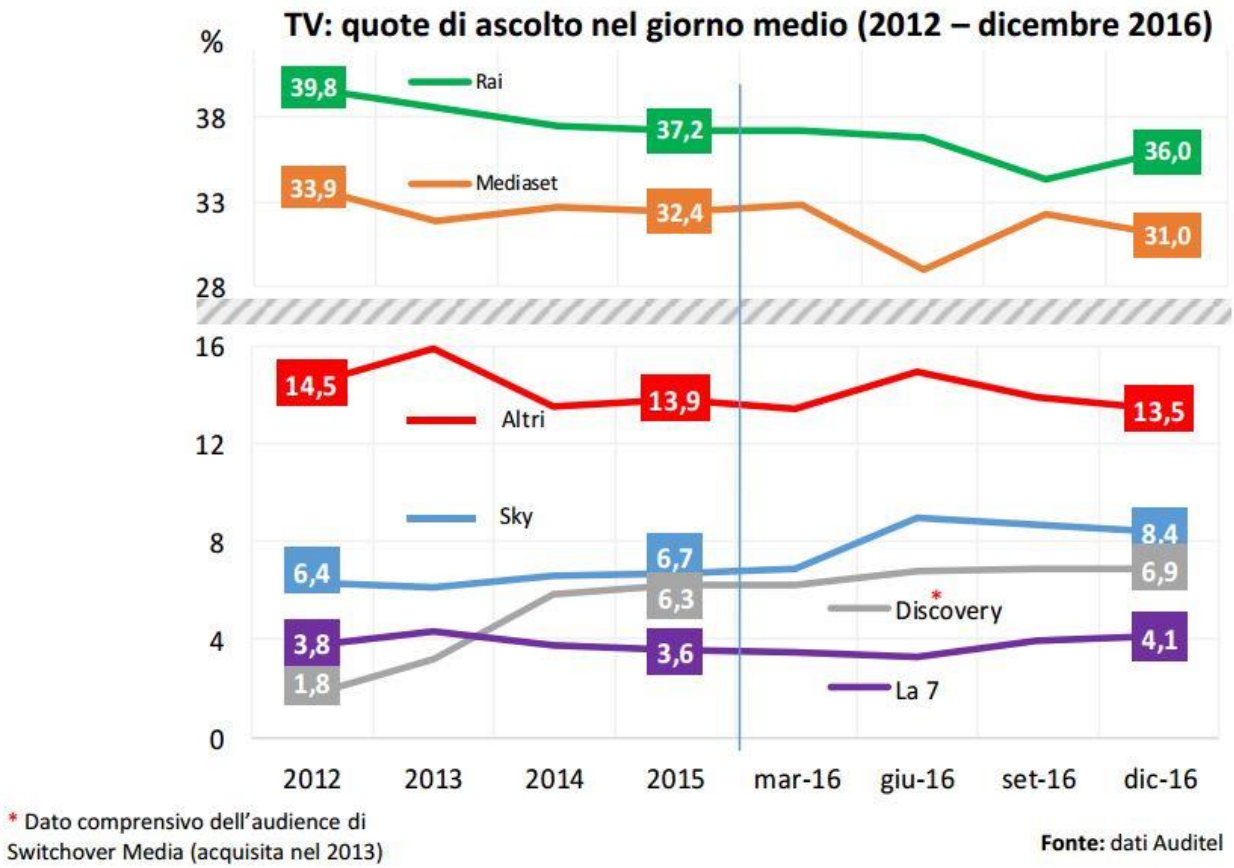
4. Gli ascolti del gruppo Discovery in Italia

La crescita di share, cha ha portato Discovery a diventare terzo editore in Italia, è stata graduale e costante[50]. Di seguito un grafico che riassume i risultati degli ultimi 5 anni delle varie reti nel mercato italiano.



Nella tabella la mia analisi dei dati Auditel delle maggiori reti che operano nel mercato televisivo italiano, degli ultimi cinque anni.

[50] "Discovery Channel, il quarto incomodo" da Il Fatto Quotidiano



Nell'immagine tabella grafica Agcom quote di ascolto nel giorno medio dal 2012 al 2016

Notiamo come la presenza di Discovery abbia di anno in anno, attinto dal mercato generalista di Rai e Mediaset, come anche Sky, che però ha nelle sue file un portfolio si imponente, ma con canali che si riferiscono ad un pubblico ancor più di nicchia rispetto a Discovery (pensiamo a canali come Sky Sport Moto GP o Sky Wimbledon).

Iniziamo l'analisi dei dati dell'archivio di Discovery Italia dal 2013, l'anno dell'acquisto di Switchover Media, che è stato un anno da record per il gruppo: si attesta come 3° editore tv nazionale per share dopo Rai e Mediaset, con una percentuale complessiva del 5.5%. Lo share del portfolio sale al 6.9% considerando il target commerciale 25-54 anni, mentre con il target più giovane 15-54 anni raggiunge il 7%**.** Con un ascolto medio giornaliero di oltre 570mila spettatori, raddoppiato i risultati del 2012 e raggiunge ogni mese il 75% degli spettatori.

Il 2013 conferma anche la predominanza dei canali nativi digitali a marchio Discovery sui competitors, con l'1.6% di share sul totale giorno (+11% anno su anno) e Real Time si attesta

come 8° canale nazionale, dopo le reti Mediaset e Rai e supera per la prima volta La7 sulla media giornaliera raggiungendo rispettivamente il 2.5% e il 2.2% share. Per quanto riguarda il raggiungimento del target, ottiene il 3.5% di share sulle donne di età 20-49.

Nell'anno successivo Discovery Italia cresce dell'8% rispetto al 2013, e sale al 7,8% sul target commerciale 15-54 anni guadagnando il 7% rispetto al 2013.

Il 2014 è un anno importante perché al già ricco portfolio si aggiunge Eurosport, che fa guadagnare ogni giorno un ascolto di oltre 612mila spettatori e raggiunge più di 44 milioni di contatti complessivi al mese.

Il record di ascolti annuale è segnato durante le feste natalizie che hanno registrare un vero e proprio boom con una media di 746 mila spettatori e il 6,7% share, in crescita del + 12% rispetto allo stesso periodo del precedente anno.

Discovery Italia è l'editore italiano con la maggior crescita di share nel 2015, con il portfolio che raggiunge il 6,4% di share (+ 9% rispetto al 2014) ed una continua scalata sul target commerciale 25-54, con l'8,4% (+12% rispetto al 2014). Quattro canali del portfolio free cioè Real Time, Deejay Tv, Dmax e Giallo sono stabili nella Top 20 dei canali più visti in Italia.

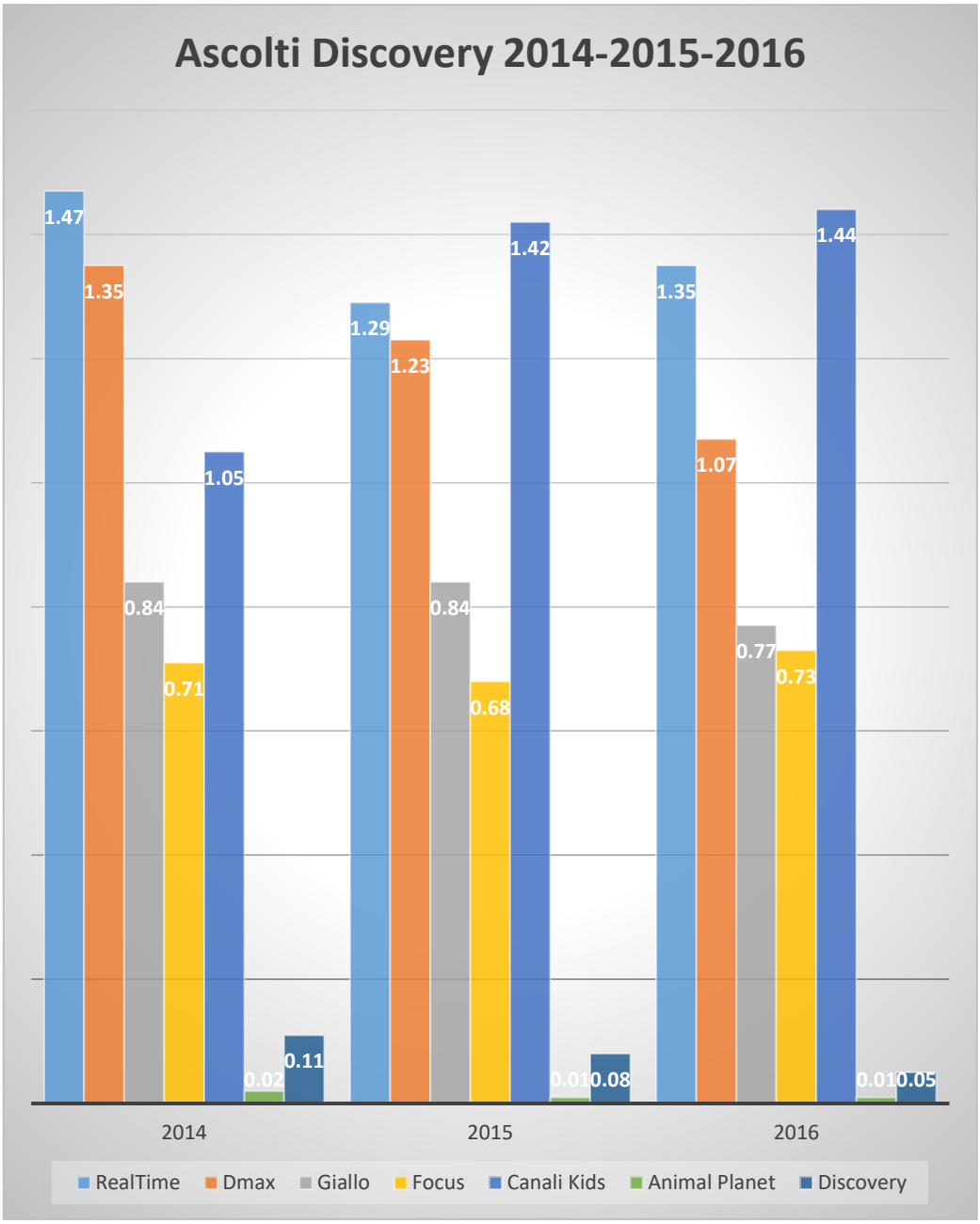
Nel 2015 abbiamo il debutto neogeneralista con Deejay Tv ed il lancio del servizio OTT.

Per quanto riguarda la programmazione sportiva, Eurosport e Deejay Tv garantiscono il record di ascolti per il gruppo con il 10% di share sul totale giorno e oltre 2 milioni di spettatori per la finale femminile degli Us Open di tennis tra Flavia Pennetta e Roberta Vinci. [51]E record anche per l'edizione 2015 del 6 Nations di rugby in onda su Dmax, 633mila spettatori e 4% di share per le partite della Nazionale italiana che sale al 9,3% sui maschi 20-49.[52]

Nel periodo settembre-dicembre 2016 l'intero portfolio ha raggiunto il 6,9% di share sugli individui, il 9% sul target commerciale 25-54, e il 9,3% sui Millennials, crescendo su tutte le fasce pregiate di pubblico. Crescita interessante anche nel prime time, dove il portfolio registra una crescita del +10% rispetto al 2015

Nel 2016 il servizio Ott Dplay, a meno di un anno dalla sua nascita, riuscendo ad attirare oltre 12,5 milioni di utenti

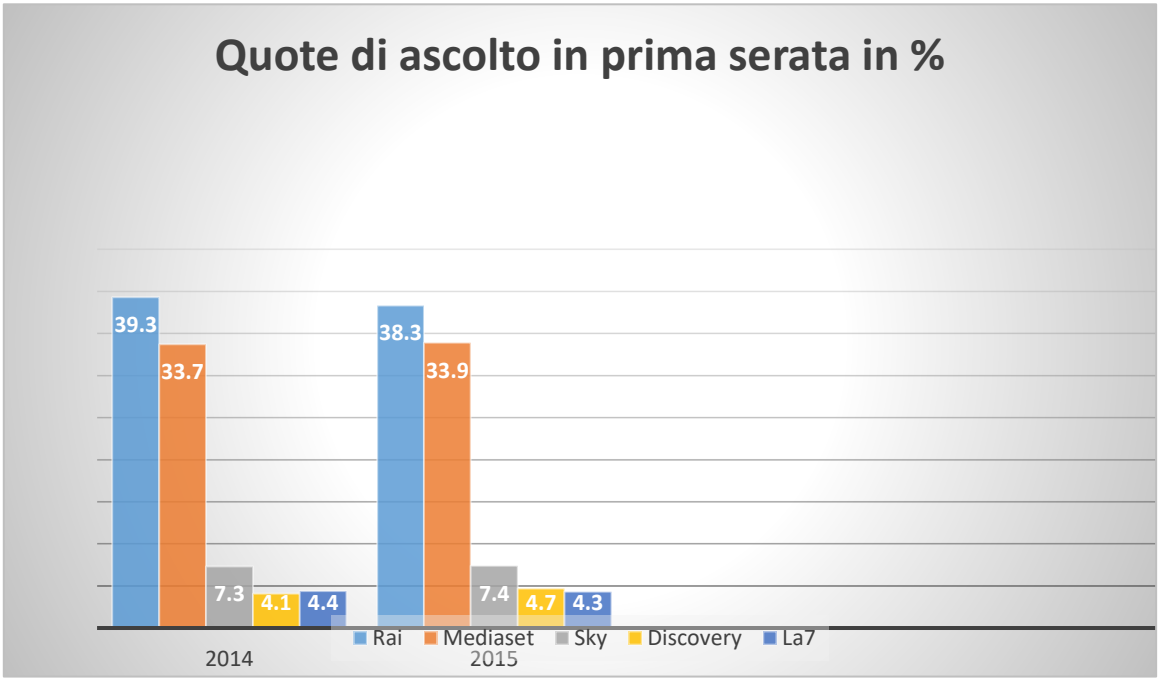
[51] Us Open: Boom di ascolti per la finale tra Flavia Pennetta e Roberta Vinci www.livetennis.it
[52] Discovery punta al grande slam. Il terzo polo televisivo sogna in grande: share in crescita. E dopo il Sei nazioni di rugby, ecco Panatta per il tennis da www.lanotiziagiornale.it



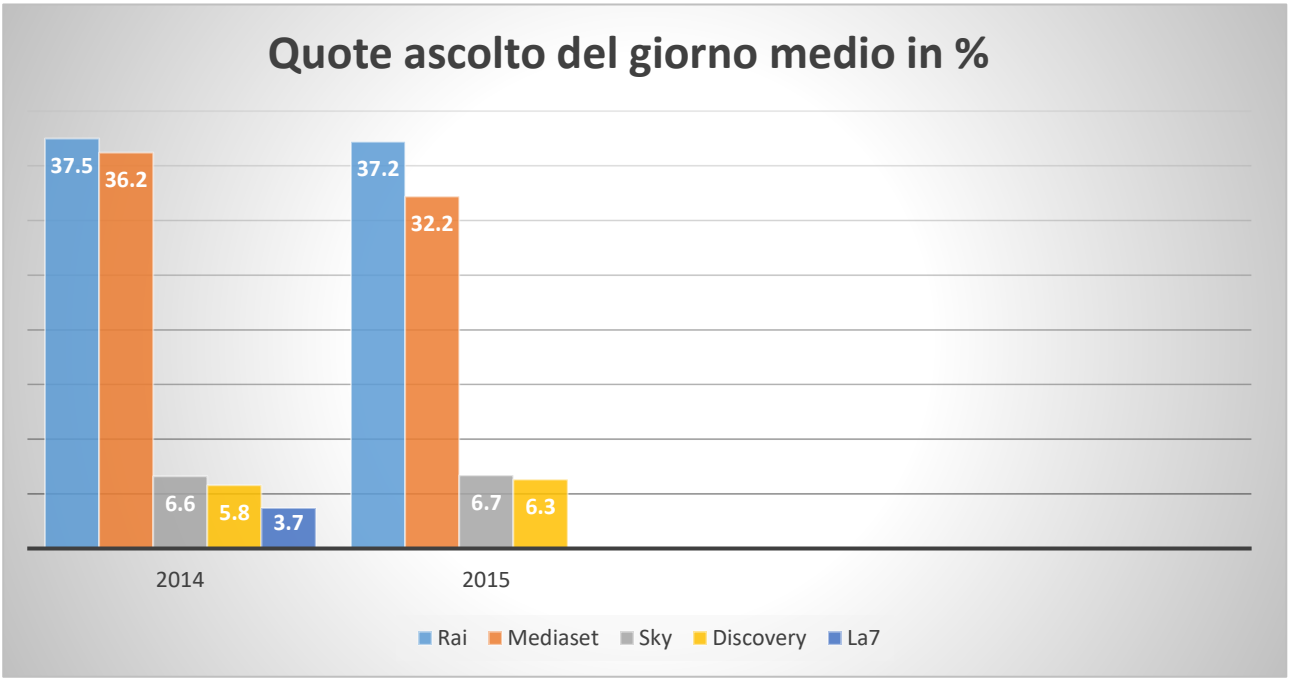
Nella tabella un riassunto dei dati appena presentati, con lo share dei principali canali del portfolio Discovery (escluso il canale NOVE) negli ultimi tre anni. L'analisi inizia dal 2014 perché la fusione con Switchover Media e la relativa acquisizione dei canali del gruppo ci dà una panoramica più completa della situazione crescita.

5. Crisi della tv generalista?

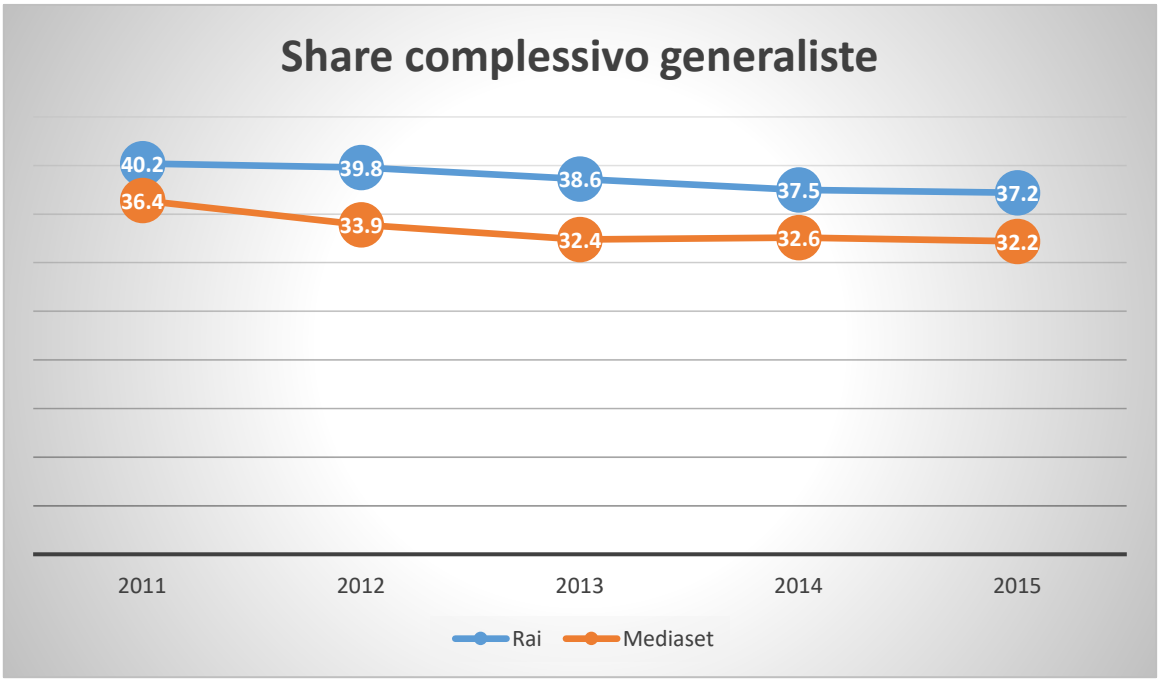
Rai ha perso nell'ultimo quinquennio quasi quattropunti percentuali, mentre Mediaset più di cinque punti. In particolare Raiuno perde nell'ultimo quinquennio circa quattro punti, Canale5 tre come Italia1 mentre tutte le altre reti perdono circa due punti percentuali[53].

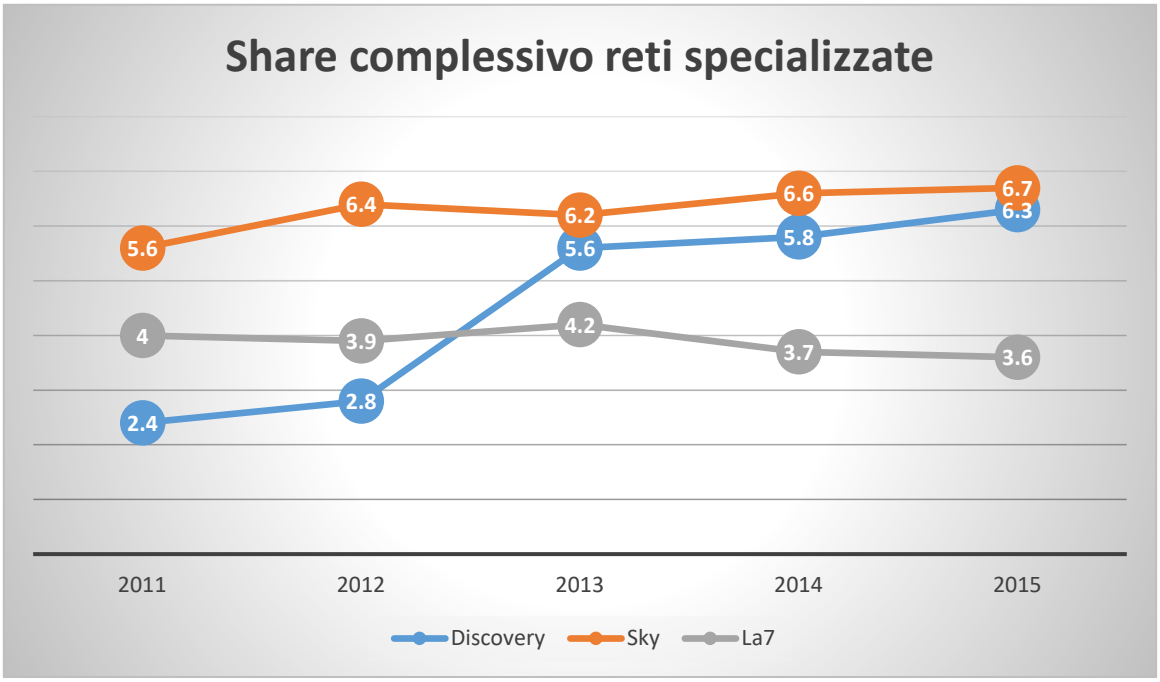


[53] "Ascolti Tv 2015, continua la crisi dei canali generalisti" da Il Fatto Quotidiano



Nel grafico ho effettuato un confronto in percentuali di ascolto medio ed in prima serata delle principali aziende televisive italiane tra il 2014 ed il 2015, che dimostrano il calo di ascolti delle tv generaliste a favore delle reti Sky, La7 e Discovery.





Nei grafici una mia analisi dei dati Auditel che evidenziano il calo della tv generalista ed il progressivo miglioramento dello share delle tv specializzate, in particolar modo del gruppo Discovery.

Il calo è la conferma di una crisi del modello generalista. Tutti i canali hanno ora una quota complessiva di ascolto pari al 59% e i canali specializzati il 41%: solo cinque anni fa i primi avevano una quota pari al 77%, perdendo quindi ben 18 punti percentuali, e i secondi il 23%. Anche nella televisione si preferisce la specializzazione a scapito della programmazione generica e diretta a target non ben definiti.

Ma a cosa è dovuto il declino di Rai e Mediaset? Il non riuscire più a intercettare il gradimento delle grandi platee, e l'affermarsi della concorrenza, rappresentata tra gli altri anche da Discovery, che innova e si rinnova esattamente come il pubblico televisivo.[54]

[54] "#Rai contro #Sky: l'invenzione italiana della tv semigeneralista" da "Il Sole 24ore"

6. Il debutto nel mercato generalista: NOVE Tv

Il piano LCN del 2010 prevedeva che le posizioni da 1 a 9, così come la posizione 20, fossero assegnate ai canali generalisti nazionali ex analogici, cosi quando Discovery acquista il tasto numero 9 per 17 milioni di euro[55], da rete tematica, si affaccia ufficialmente al mercato televisivo generalista.[56]

All'inizio per non spaventare i telespettatori, il logo ha mantenuto la parola DeeJay al suo interno e anche nella programmazione ha mantenuto alcuni programmi del canale, come "Deejay chiama Italia".

Marinella Soldi ha dichiarato: "Abbiamo visto un grande spazio di crescita nell'area dell'offerta generalista. Deejay Tv ci servirà per raggiungere un pubblico più ampio, ed in questa logica abbiamo acquisito la rete"

L'operazione Discovery-Deejay è arrivata nello stesso periodo in cui Sky dapprima ha preso possesso della posizione 27 del telecomando (Paramount Channel ha sostituito Class Tv) e poi ha dato il via alla trattativa con Viacom con oggetto Mtv Italia e il suo tasto numero 8 sul telecomando.

Alessandro Araimo, coo di Discovery Networks Southern Europe, spiega le ragioni che hanno portato il gruppo ad aggiungere al portfolio il canale Deejay Tv: "Per noi si tratta della naturale evoluzione della strategia che in quattro anni ci ha portati a diventare il terzo network italiano per ascolti aggregati. E' stata Discovery Italia a convincere il gruppo a puntare, in Italia, su un modello di business di tv in chiaro finanziato dalla pubblicità. La scommessa ha avuto successo. Adesso, per crescere ancora, bisogna aumentare gli ascolti. Si cresce con nuovi contenuti di alta

[55] Gruppo L'Espresso cede Deejay tv a Discovery per 17 milioni di Andrea Biondi per Il Sole 24ore
[56] LCN – Il Consiglio di Stato torna sul piano di numerazione automatica dei canali televisivi digitali terrestri http://www.medialaws.eu

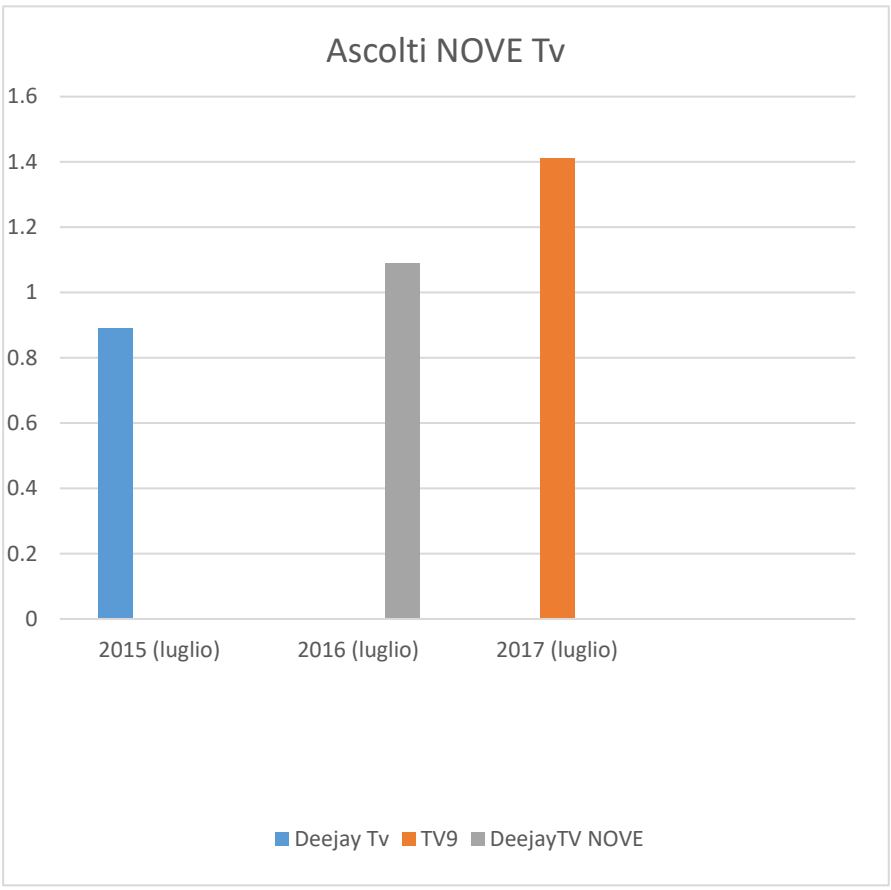
qualità e locali, perché per il mercato pubblicitario della tv in chiaro è importante avere anche i contenuti locali. Questo mix bilanciato di contenuti prodotti in Italia, con temi, ambientazioni e personaggi italiani insieme al patrimonio di prodotto internazionale Discovery, è stata la chiave del successo"

La programmazione del canale cambia totalmente già da subito: vengono mandati in onda programmi e documentari già trasmessi su DMax, RealTime e Focus, film e alcuni eventi sportivi in prestito da Eurosport (nella notte tra il 2 e il 3 maggio 2015 viene trasmesso l'incontro di boxe "del secolo" tra Floyd Mayweather Jr.e Manny Pacquiao).

Se dapprima il nome Deejay era stato mantenuto aggiungendo la parola NOVE, dal 3 ottobre 2016 la grafica del logo cambia eliminando le tracce del vecchio canale ed anche lo slogan che diventa: *In caso di noia premere.*[57]

La programmazione è varia e si avvicina di più al modello delle tv generaliste che al modello Discovery: il canale propone programma da one-man-show[58], proponendo prime serate esclusive con grandi comici e conquistando una fascia di pubblico più tradizionale, propone spettacoli già collaudati nelle altre reti di proprietà ed anche eventi sportivi.[59]

[57] Deejay Tv diventa Nove Deejay. Dalle 6 di stamattina il canale numero 9 del dtt ha cambiato logo: ora il nome della radio è all'interno della lettera 'o' www.primaonline.it
[58] Crozza lascia La7 e va a Discovery Sarà il volto di punta del canale Nove da www.corriere.it
[59] Discovery Italia: la nuova stagione si apre all'insegna di produzioni #unlimited, tra novità e conferme www.webl0g.it



Nella tabella una mia analisi del paragone tra gli ascolti del canale 9 quando era sotto il nome di Deejay tv, poi durante il passaggio con tvNove, ed alla fine come canale NOVE.

Dal 2017 i nuovi palinsesti seguiranno due direzioni: da una parte la conferma dei programmi di maggior successo dall'altra la proposta di nuovi contenuti con format inediti e spesso sperimentali.

La vera novità e scommessa sarà Kings of Crime, la prima serie factual di Roberto Saviano dove verranno raccontate le vite di alcuni grandi boss della malavita come Antonio Pelle, Paolo Di Lauro, El Chapo Guzman.

"Kings of Crime", la prima serie factual del gruppo dove verranno svelati i retroscena della criminalità organizzata internazionale attraverso le storie dei suoi protagonisti. La docu-serie è totalmente made in Italy ma è pensata con un respiro internazionale. Mercoledì 4 ottobre debutterà in Italia, in prima tv assoluta su NOVE, per poi arrivare in America Latina, Spagna, Portogallo, Francia e Germania.

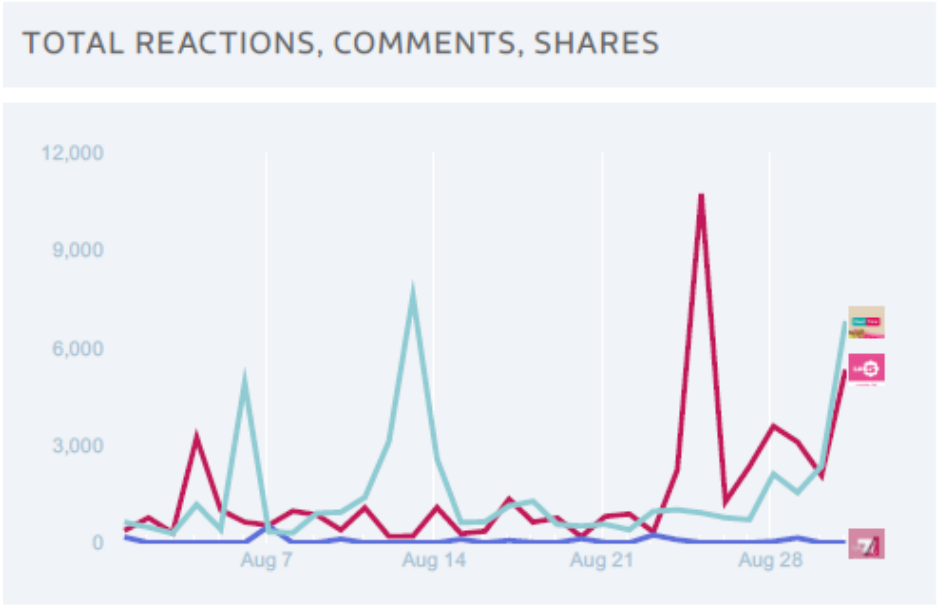
7. Il successo sui social

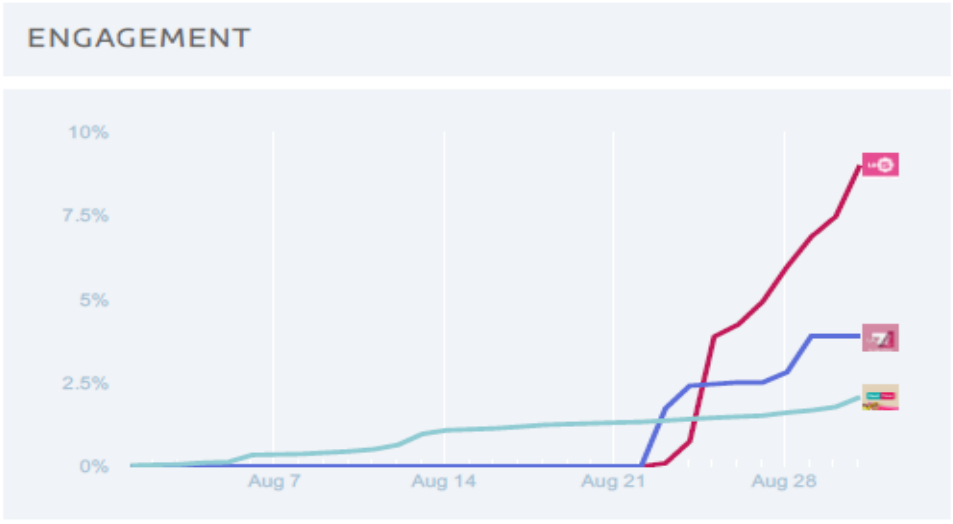
Come abbiamo precedentemente asserito, le reti di Discovery sono state sviluppate e progettate per essere uniche, e vengono promosse come fossero dei brand, ognuna con la propria strategia adattata al target di riferimento. Ecco perché la presenza e la promozione dell'offerta tv sui social è stata tra le leve fondamentali che hanno aiutato a costruirne il successo.

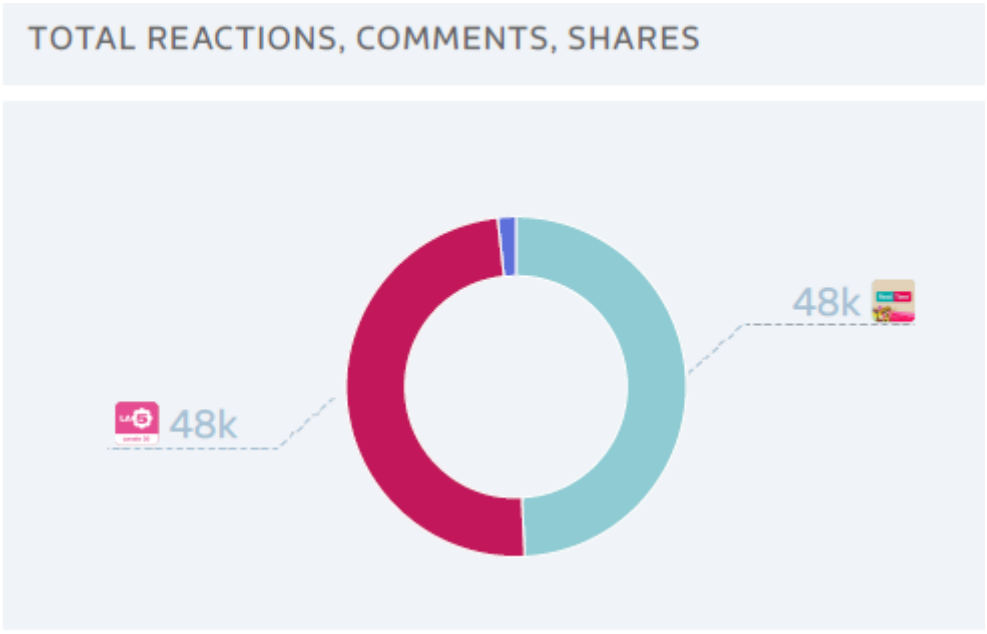
Discovery è presente su Facebook, Twitter e Instagram. Otto pagine Facebook con Real Time, Dmax, Nove, Giallo, Focus TV, K2, Frisbee, Discovery Channel, due profili Instagram con Real Time per un totale di 4.5milioni di fan/follower, una media di oltre 25 milioni di reach mensile e di 8 milioni di video views.

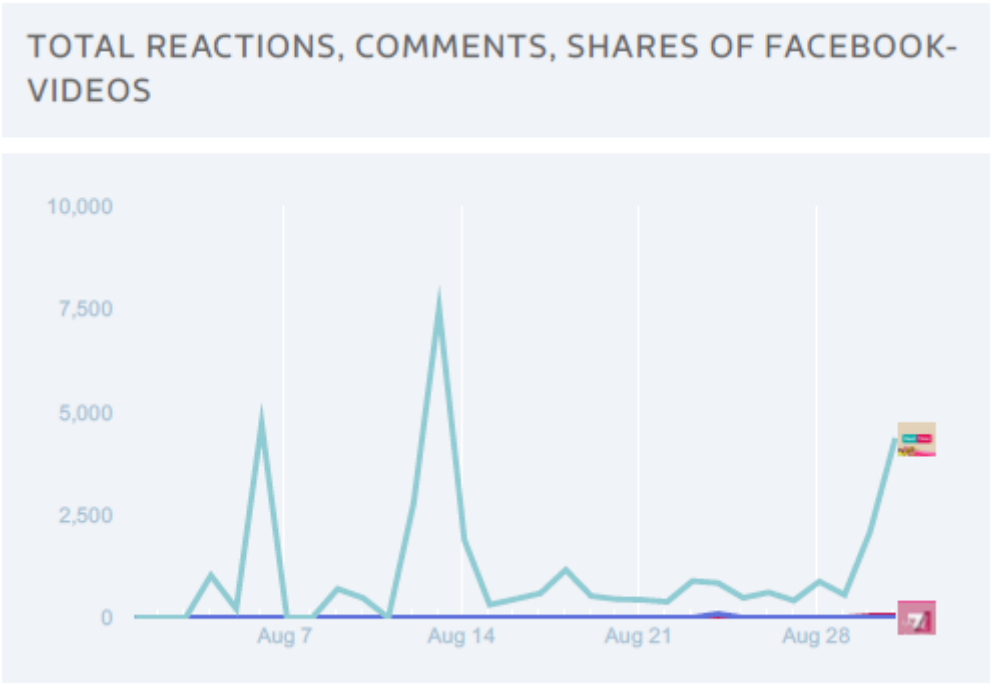
Real Time è attualmente il canale tv con più fan su Facebook in Italia (scalzando Mtv) con oltre 2milioni e mezzo di fan, con punte di 28 milioni reach unica e 11.7 milioni totali di video views.

Analizzando e confrontando il lavoro e le strategia social di Real Time nel mese di agosto 2017, con le competitors La5 e La7d, vediamo come l'interazione e l'engagement create dal canale di Discovery siano superiori a La7d e in alcuni momenti superiori o pari alla rete di Mediaset.









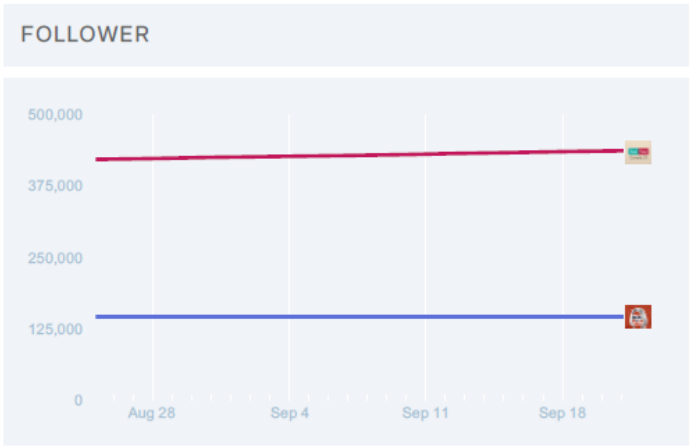
Nelle seguenti tabelle tramite un programma web di monitoraggio ho analizzato il totale delle reactions, comments, e condivisioni del mese di agosto 2017, delle pagine Facebook di Real Time, La5 e La7d.

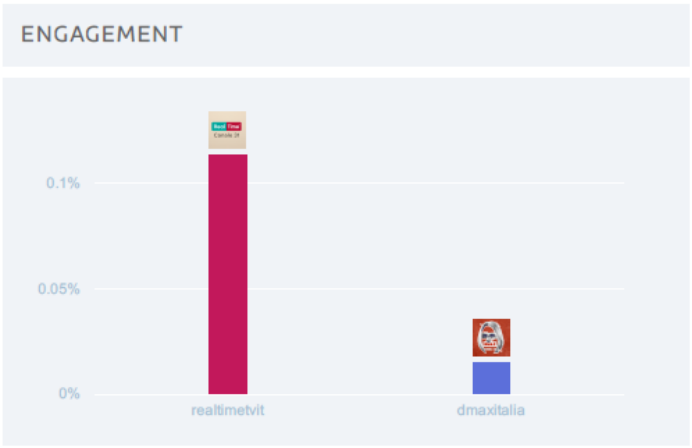
Ida Arjomand, Social Media & Digital marketing Manager di Discovery Italia, ha riassunto gli obiettivi dell'azienda nel mondo del social media marketing: "Abbiamo 3 macro

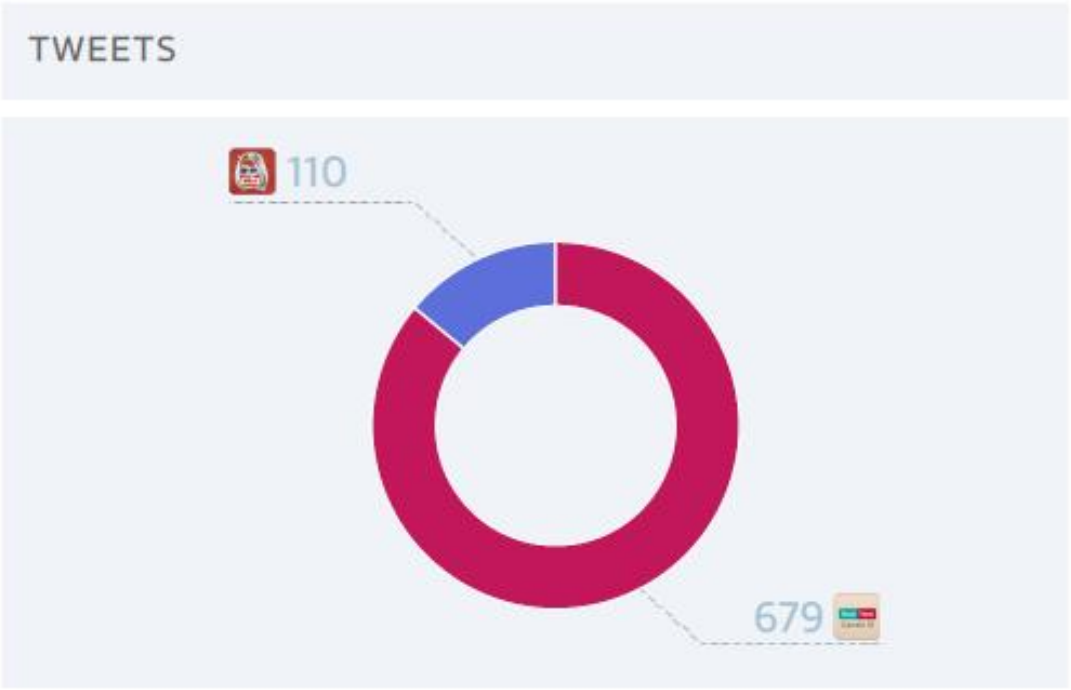
obiettivi: promuovere e far conoscere i nostri brand e contenuti, portando ogni giorno più persone ad amarci e a guardare i nostri programmi, mantenere una comunicazione bidirezionale con i nostri viewers o prospect, rimanendo sempre in ascolto e pronti alla risposta, far scoprire la nostra offerta OTT, Dplay, veicolando traffico ad essa, come Netflix. Abbiamo scelto Facebook, grazie ai grandi numeri e ad una completa copertura del nostro core target e Twitter soprattutto per i live/second screen, il coinvolgimento degli influencer, il realtime marketing."[60]

Il lavoro di promozione dei contenuti è forte anche su Twitter. Analizzando la presenza dei due canali più social di Discovery, DMax ed ancora RealTime nel mese di agosto 2017 tramite i seguenti grafici:

	Profile Performance Index	Average Weekly Growth	Tweets	Tweets/day	Number of likes	Retweets	Engagement	Conversations	Tweet Interaction	Percentage increase since starting point
dmaxitalia	1.0%	0.0051%	76	2.5	186	60	0.0054%	0%	0.0022%	0.022%
realtimetvit	17%	0.84%	108	3.5	3.0k	457	0.026%	0%	0.0076%	3.8%







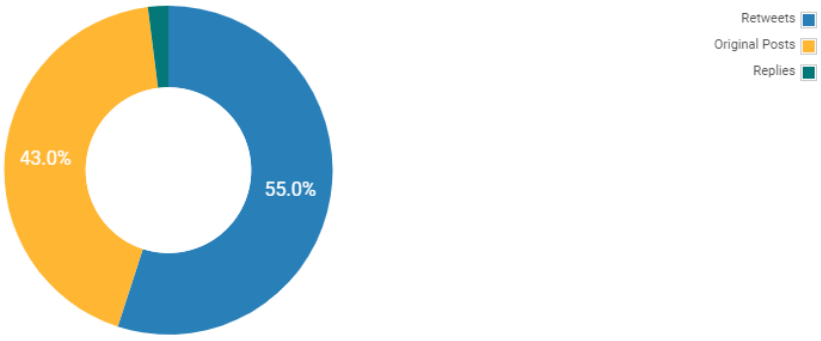
Dalle tabelle notiamo che le reti sono attivissime quotidianamente, soprattutto durante la diretta dei programmi "cult" che come abbiamo precedentemente visto, aiutano a dare vita al fenomeno del live tweeting.

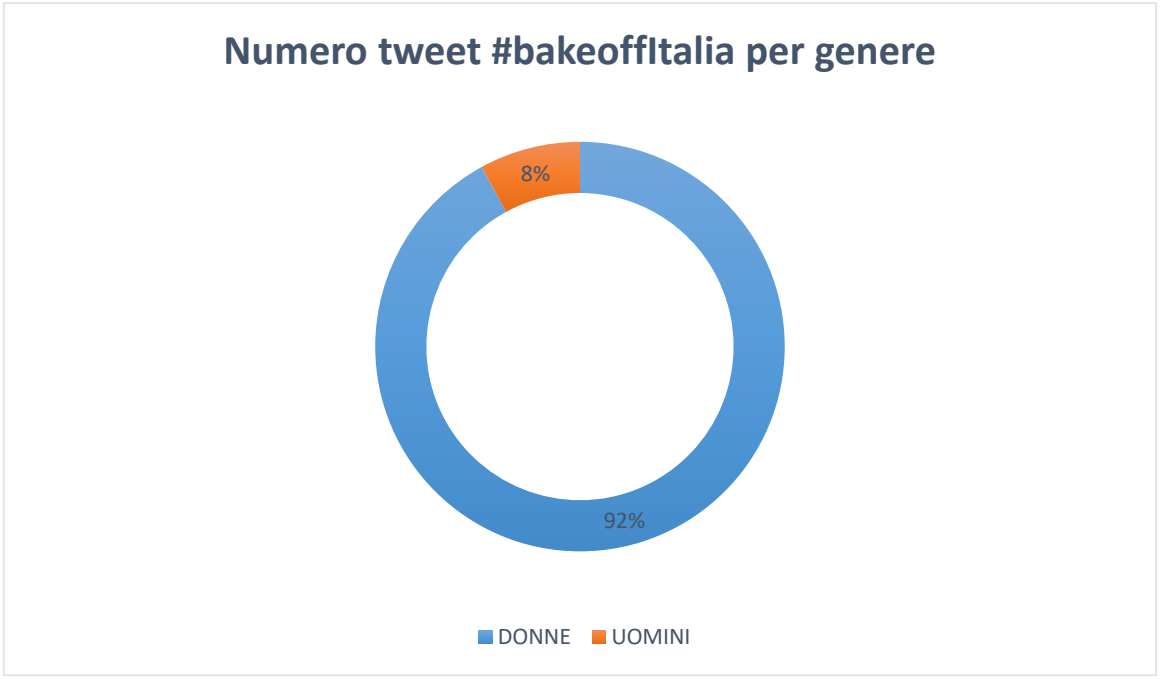
I numeri di Real Time sono sorprendenti: l'ultima puntata della seconda serie di **"**Bake Off Italia – Dolci In Forno" è risultato il programma più commentato della serata su Facebook e Twitter, e l'hashtag ufficiale #bakeoffitalia è entrato al 2° posto nei trending topic mondiali e al 1° negli italiani[61]**.**

I numeri di questo cooking-show targato Discovery sono sorprendenti, e meritano un focus nell'analisi:

[61] TV: REAL TIME – BAKE OFF ITALIA, 1.1 MLN SPETTATORI (5,3% SHARE) VENERDÌ 8 SETTEMBRE ww.agenziagiornalisticaopinione.it

Share of Posts





Nelle tabelle la mia analisi delle attività social relative all'hashtag "Bake Off Italia" del mese di Ottobre 2017.

Numeri più che interessanti anche per uno dei format originali più visti e chiacchierati della rete "Il Boss delle Cerimonie", che è esploso sui social con live tweeting e condivisione di video in diretta, balzando al terzo posto fra i Trend-Topic italiani [62]e creando un immediato engagement che lo ha portato a diventare uno dei programmi di punta e di maggior successo della rete, ed ad essere esportato anche in Gran Bretagna.

Il Boss delle cerimonie in Inghilterra è conosciuto come My Crazy Italian Wedding, si inserisce in un palinsesto di access e prime time tutto dedicato ai matrimoni. Il programma ha mantenuto la sua natura, senza tagli o adattamenti ed ha riscosso un notevole successo.[63]

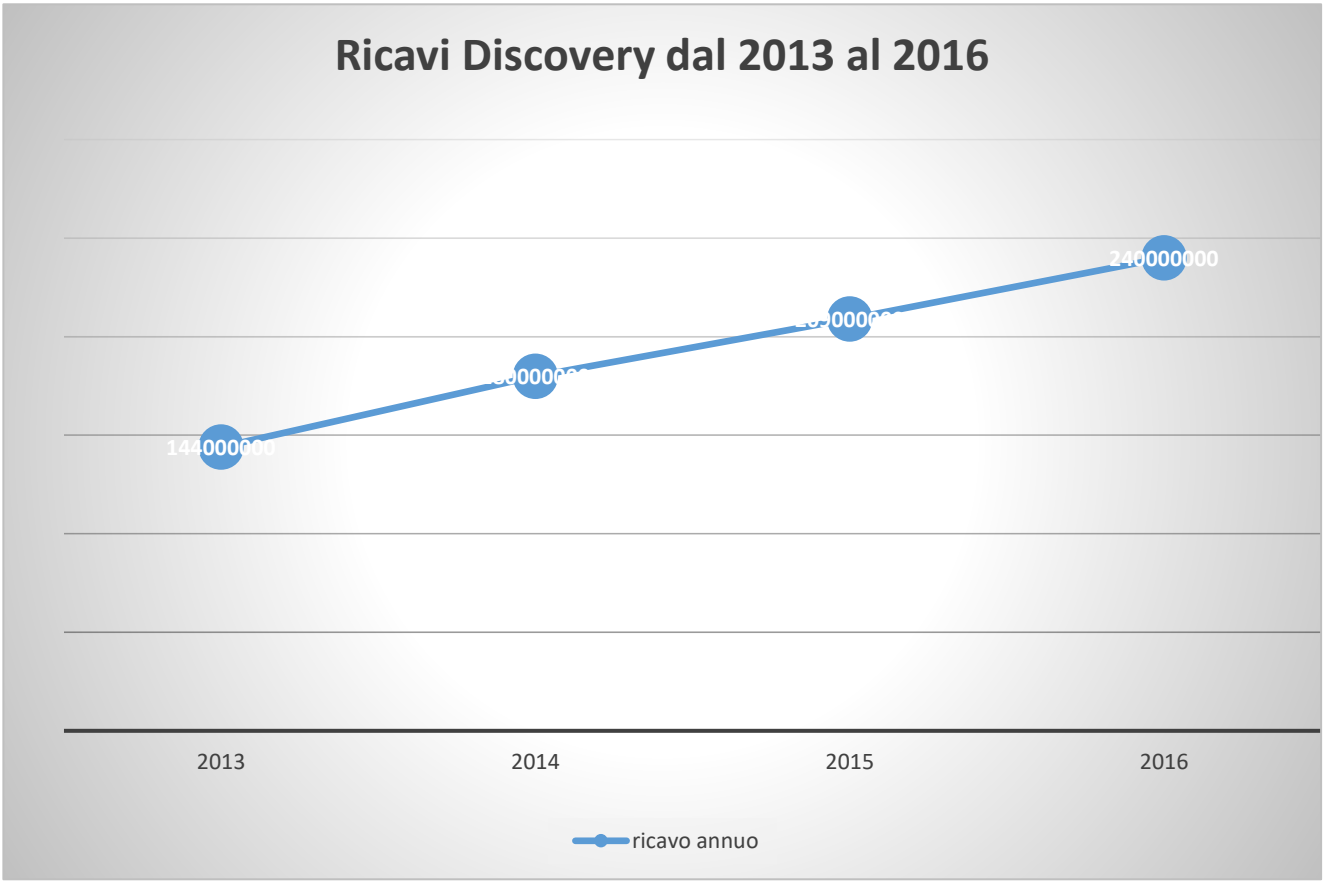
8. I ricavi del gruppo Discovery Italia

Il gruppo Discovery Italia ha chiuso l'anno fiscale 2016 in maniera più che positiva, 240 milioni di ricavi, in aumento di circa il 13% sul 2015, un ebit a 20,4 milioni di euro (11,7 mln nel 2015) e utili a quota 12,8 milioni, dopo gli 8,5 milioni di profitti nel 2015. Nessuna crisi di ricavi causata dall'ingresso in un mercato nuovo quale quello della tv generalista del canale Nove, che ha

[62] https://www.meltybuzz.it/il-boss-delle-cerimonie-boom-su-twitter-per-i-matrimoni-napoletani-di-real-time-a119739.html
[63] http://www.uk.tlc.com/shows/my-crazy-italian-wedding/

comportato un aumento notevole dei costi ma di contrappasso anche ha trainato l'intero gruppo verso la crescita dei ricavi pubblicitari. [64]

Di seguito il grafico con cui ho confrontato i ricavi annui di Discovery a partire dal 2013 tramite dati Nielsen.



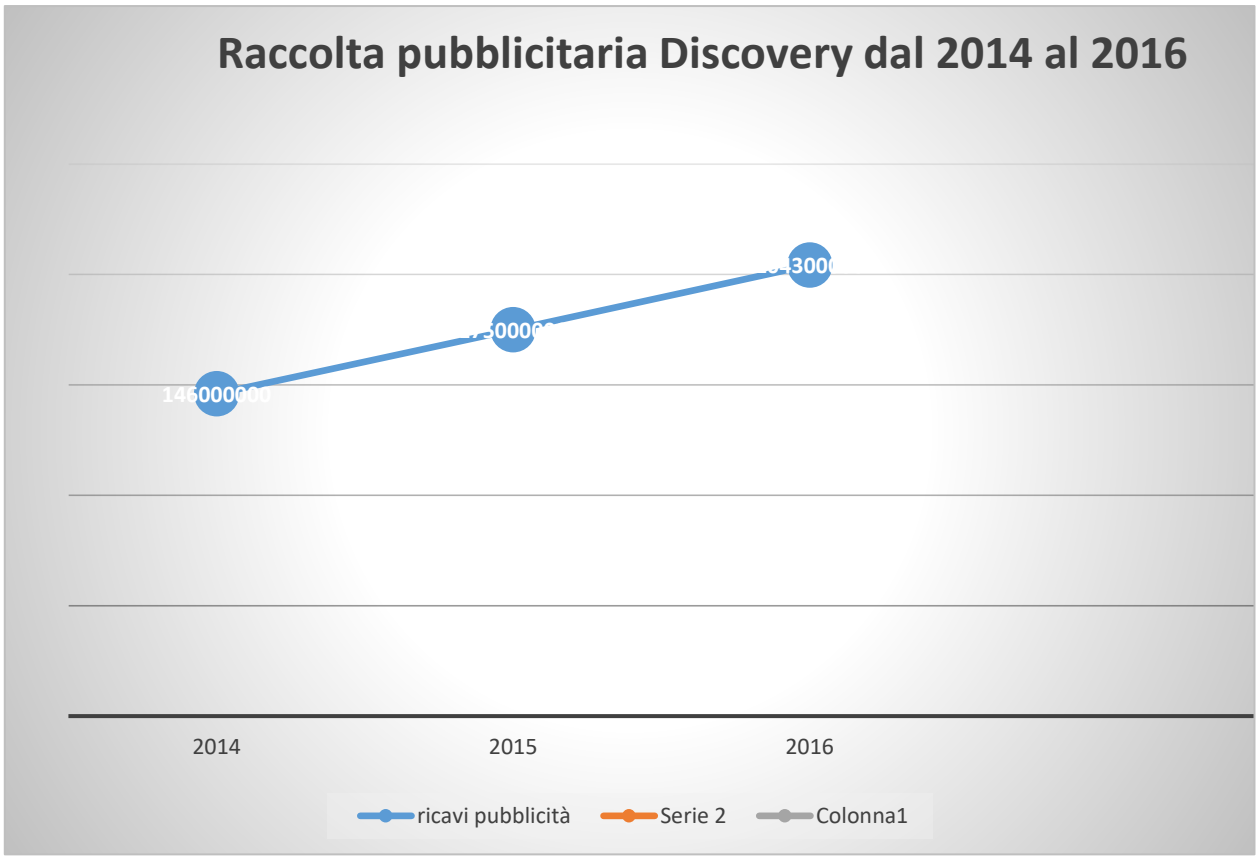
Dal 2016 infatti la raccolta pubblicitaria conta ben 204,3 milioni di euro sul totale ricavi di Discovery, mentre 31,3 milioni arrivano dalla voce "prestazioni di servizi". Come abbiamo precedentemente analizzato il 2016, oltre ad aver visto Eurosport entrare nel portfolio Discovery, è stato anche il primo anno in cui il canale Nove ha operato in modo completo (ricordiamo la parentesi Deejay Tv- Nove).[65]

L'incremento è stato costante: nel 2015 la raccolta pubblicitaria secondo quanto risulta a Today Pubblicità Italia, ha superato i 175 milioni di euro, con una crescita di circa il 20% rispetto

[64] Discovery Italia, ricavi a +22,1% www.italiaoggi.it
[65] http://www.discovery-italia.it/

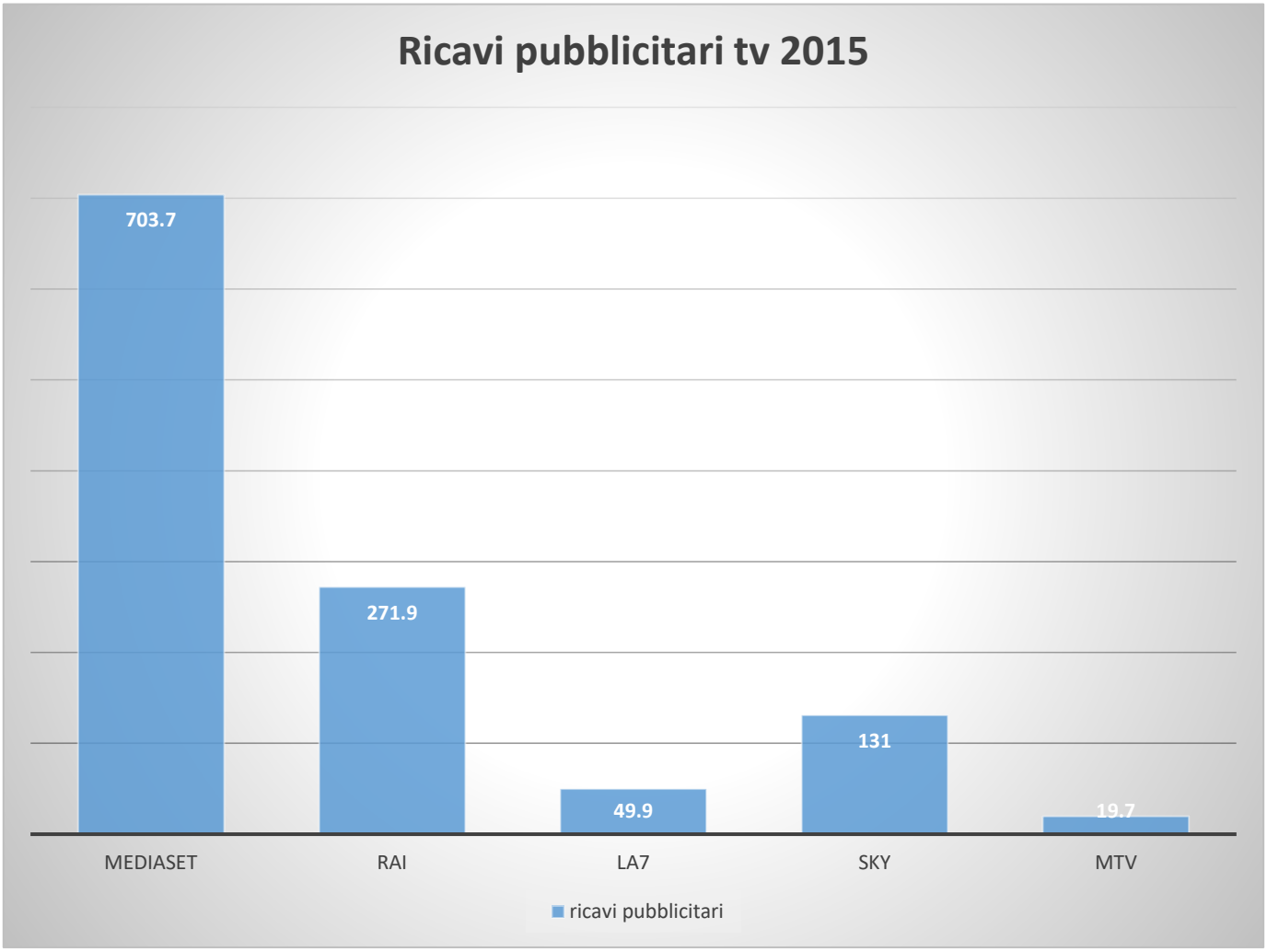
all'esercizio 2014 che si era chiuso con ricavi complessivi pari a 166,6 milioni di euro, di cui 146,2 milioni derivanti appunto dall'advertising.[66]

Di seguito la mia rappresentazione grafica della raccolta pubblicitaria del gruppo:



Il 2017 non è calcolabile perché ancora in corso ma, i primi mesi dell'anno hanno visto accrescere i ricavi da pubblicità digitale, anche grazie ad un aumento dei prezzi di listino. Giuliano Cipriani, direttore generale pubblicità di Discovery Adsales Team afferma che Discovery Media[67], la concessionaria pubblicitaria interna alla società, ha chiuso i primi otto mesi dell'anno con una raccolta in aumento di poco più il 10% sullo stesso periodo del 2016.[68]

[66] http://www.discovery-italia.it/
[67] http://www.discovery-italia.it/
[68] http://www.discovery-italia.it/



Nel grafico la mia analisi della raccolta pubblicitaria delle principali emittenti tv italiane nel 2015 (dati in milioni).

Il canale più importante in termini di fatturato pubblicitario è Real Time, seguito da Nove: "Tutte le nostre emittenti chiudono gli otto mesi con il segno più. Freesbee e K2**,** di cui si occupa la concessionaria Prs, aumentano in particolare ricavi pubblicitari del 21%. Vanno molto bene le brand solutions, scelte nel primo semestre da 150 aziende: valgono oggi il 15% del fatturato pubblicitario e hanno visto crescere il proprio giro d'affari da gennaio a giugno del 34%" ha dichiarato Cipriani.[69]

[69] Discovery, la pubblicità digital cresce del 40%; in arrivo il nuovo sito Realtime.it da www.engage.it

Nell'immagine una panoramica di confronto dei ricavi annuali complessivi tra free-to-air e pay-tv nel mercato italiano (fonte primaonline.it).

CAPITOLO 3

Le nuove frontiere del gruppo Discovery Communications

Nei precedenti capitoli abbiamo analizzato lo stato attuale di Discovery Communications e della sua filiale italiana. In questo capitolo esamineremo i nuovi progetti ed i nuovi obiettivi dell'azienda, partendo dall'espansione nel mercato televisivo e nel campo dei diritti sportivi ed arrivando alle acquisizioni che stanno rendendo il gruppo sempre più importante ed economicamente potente.

Discovery ha impostato una strategia di espansione all'estero aggressiva, con i ricavi internazionali che ora rappresentano il 46% del totale dei guadagni del gruppo. Investimenti come l'acquisizione di Eurosport nel 2015 e quella dei diritti per le Olimpiadi, uniti a delle acquisizioni ben mirate hanno portato nel 2016 a Discovery ricavi rispettivamente per 6,5 miliardi.

Una delle più importanti innovazioni però è stata dettata da un passo in avanti all'interno dell'azienda e non all'esterno, cioè la creazione di una rete OTT. Come abbiamo visto nel primo capitolo, il Presidente e Ceo Zaslav, era restio alla creazione di un servizio on-demand firmato Discovery, perché le programmazioni dei canali vivevano anche di repliche degli show di punta, e la possibilità di accedere a determinati contenuti in qualsiasi momento avrebbe potuto danneggiare la rete in termine di ascolti.

Ma nel 2015, viste sia le mosse dei vari competitors sia il cambiamento di consumo degli spettatori sempre più proiettati verso le reti OTT, hanno portato alla nascita delle prime reti over-the-top targate Discovery Communications.

1. Discovery entra nel mondo delle OTT

Over-The-Top sono le imprese che forniscono attraverso la rete, servizi, contenuti e video ottenendo ottimi guadagni dalla vendita dell'offerta digitale agli utenti e soprattutto dagli spazi pubblicitari. [70]

Il vantaggio di questo tipo di fruizione è la possibilità di usufruire dei servizi ovunque accedendo ai contenuti da più dispositivi.

Discovery Communications ha lanciato negli Stati Uniti il primo servizio di streaming TVE USA, Discovery GO, nel 2015. La piattaforma permetterà agli spettatori di collegarsi quando e dove vogliono ai contenuti premium di reti come Discovery Channel, TLC, Animal Planet.[71]

Paul Guyardo, capo dell'Ufficio Commerciale di Discovery Communications ha introdotto il servizio dichiarando: "Il lancio di Discovery GO rappresenta un primo passo importante per

[70] Next-Generation Television La sfida dell'Over-The-Top AGCOM, Roma, 20 maggio 2011
[71] Discovery Communications Launches 'Discovery Go' Aggregated TVE Streaming Service Spanning Nine U.S. Networks corporate.discovery.com

offrire agli utenti la possibilità di accedere ai nostri contenuti in qualsiasi momento e in qualsiasi punto da qualsiasi dispositivo".

I contenuti non sono del tutto free, per la maggior parte di essi vige la regola delle pay-tv in streaming, perciò bisogna autenticarsi, ma ciò non è stato un ostacolo alla diffusione del servizio.

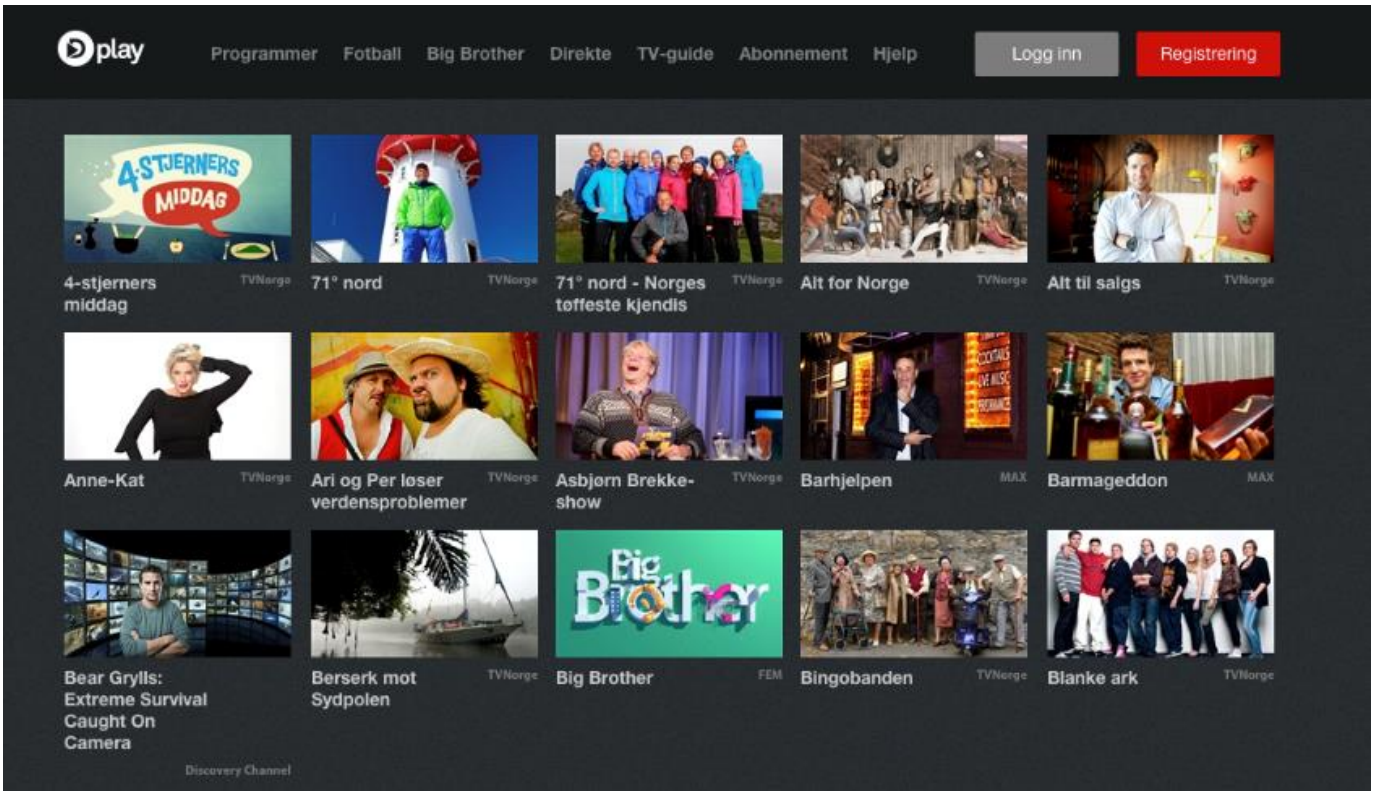
La piattaforma ha consentito a Discovery di auto-pubblicizzare alcuni dei suoi canali meno conosciuti, cosi da incuriosire i web-viewers proponendo video correlati di canali meno famosi ed avere un ritorno di ascolti sulla tv: "Abbiamo una grande rete chiamata Velocity, che è per creata ad hoc gli appassionati di auto, ma è poco conosciuta. Quindi un visualizzatore di Discovery Channel o un visualizzatore di Animal Planet può grazie alla piattaforma essere esposto a contenuti di Velocity ed apprezzarli" ha dichiarato ancora Guyardo.

Un'innovazione tale per una multinazionale come Discovery non poteva non essere esportata in tutte le sue filiali: nasce così anche il servizio OTT progettato per il mercato europeo, DPlay.

Discovery ha reso disponibile nel 2015, poco dopo il lancio di Discovery Go, Dplay, il servizio di video streaming che offre la possibilità di vedere sempre e ovunque, attraverso differenti device e in modalità on-demand, tutti i principali programmi del portfolio free to air di Discovery Italia. Grazie a questo nuovo servizio Discovery Italia rafforza la sua vocazione di operatore multipiattaforma, presente sul satellite e digitale terrestre (sia free sia pay) e da oggi anche nel mondo dei servizi OTT.

Alessandro Araimo, SVP & Chief Operating Officer di Discovery Networks Southern Europe commenta: "La tecnologia sta cambiando le abitudini di consumo delle persone che comunque

ricercano l'affidabilità e la qualità a cui sono abituati. Con Dplay, importante progetto internazionale del gruppo, offriamo un'immersione totale senza limiti di spazio e tempo nel mondo dei contenuti Discovery, con accesso gratuito e un'esperienza di visione davvero coinvolgente. Dplay è la conferma del nostro approccio multipiattaforma e della volontà di raggiungere un pubblico sempre più ampio, con un palinsesto personalizzabile, fruibile ovunque da differenti device: pc, smartphone e tablet".



Nell'immagine la schermata introduttiva di dplay.it

Jean-Briac Perrette, presidente di Discovery Networks International dichiara che l'obiettivo di audience della rete OTT è di un milione di utenti entro il 2017.

2. L’acquisizione di Eurosport

Eurosport è un rete televisiva sportiva satellitare, disponibile in 59 paesi e 20 differenti lingue, e trasmette tramite tre canali: Eurosport1 in Francia, Regno Unito, Germania, Italia, Polonia, Eurosport2 in versione unica per ogni Paese tranne l’Asia ed Eurosport News.

Nasce nel 1989 come joint-venture tra l'European Broadcasting Union e Sky Television del magnate australiano delle televisioni Rupert Murdoch, e nel 1991 viene rilanciato con il nome di "Eurosport International", quando si viene a creare la piattaforma BSkyB.

L'edizione italiana del canale nasce il 1º settembre 1997 all'interno della nuova piattaforma D+ di TELE+, che in seguito si fonderà con Stream TV diventando Sky.

Nell’immagine il logo della rete prima del restyling dovuto all’acquisizione di Discovery nel 2015.

Nel 2015 Eurosport passa ufficialmente sotto il controllo di Discovery Communications, dopo che la TF1 ha ceduto la sua metà del capitale sociale, e va a sopperire alla mancanza di una

componente sportiva nel portfolio del gruppo. Discovery ha acquistato il totale possesso del canale per 491 milioni di euro. [72]

TF1 aveva tempo fino al termine di settembre per esercitare o meno la propria opzione sulla vendita delle quote possedute in Eurosport a Discovery che già controllava il 51% del capitale.

Le due aziende televisive avevano concluso un accordo a fine 2012 che inizialmente si era concretizzato nell'ingresso con una quota del 20% e infine con la presa di controllo di Eurosport International da parte di Discovery.[73]

Quest'ultima aveva poi aumentato la quota partecipativa nel 2014 salendo al 51%, sulla base di una valorizzazione di 902 milioni di euro. L'operazione di acquisizione comprende i diritti per la pay tv, per le trasmissioni in chiaro, internet e via mobile in tutte le lingue dei 50 paese e territori del continente.

Eurosport trasmette sintesi delle partite di UEFA Champions League, gare del mondiale Superbike, sci alpino, la Parigi-Dakar, ciclismo, tennis e altri sport come skateboard, canottaggio, surf e, come vedremo in seguito, dal 2018 anche le Olimpiadi.

Subito dopo l'acquisizione Discovery ha dato il via ad una campagna di rinnovamento di Eurosport con una serie di spot digitali e televisivi dove invita gli appassionati di sport di tutto il mondo ad "Alimentare la propria passione'"("Fuel Your Passion"), lanciando una nuova brand identity per la rete, e verrà supportata dalla campagna #sharemypassion sui social network, che incoraggerà i fan a condividere contenuti che esprimano quanto sono disposti a fare, per dimostrare la loro devozione per singoli atleti, squadre o discipline sportive.[74]

[72] Discovery acquista tutta Eurosport tvblog.it

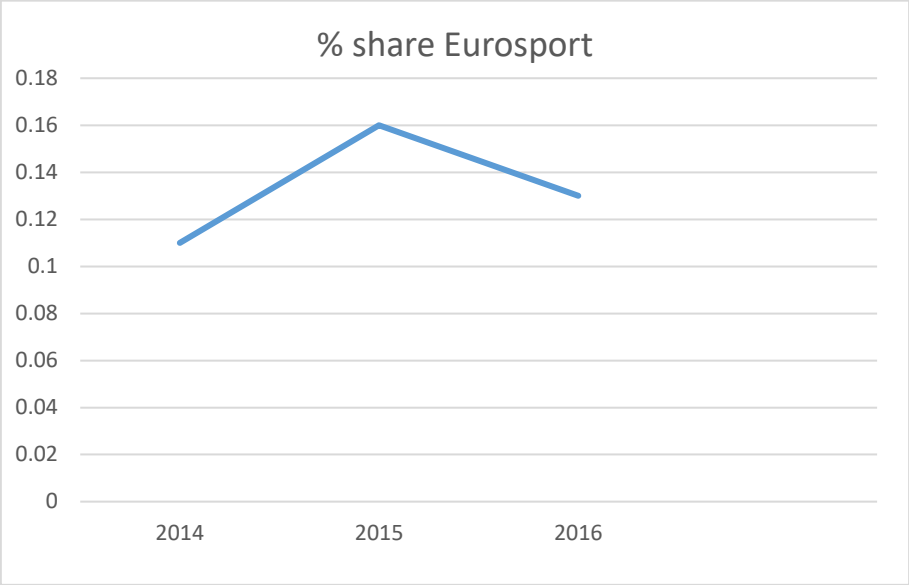
[73] Discovery compra tutta Eurosport key4biz.it

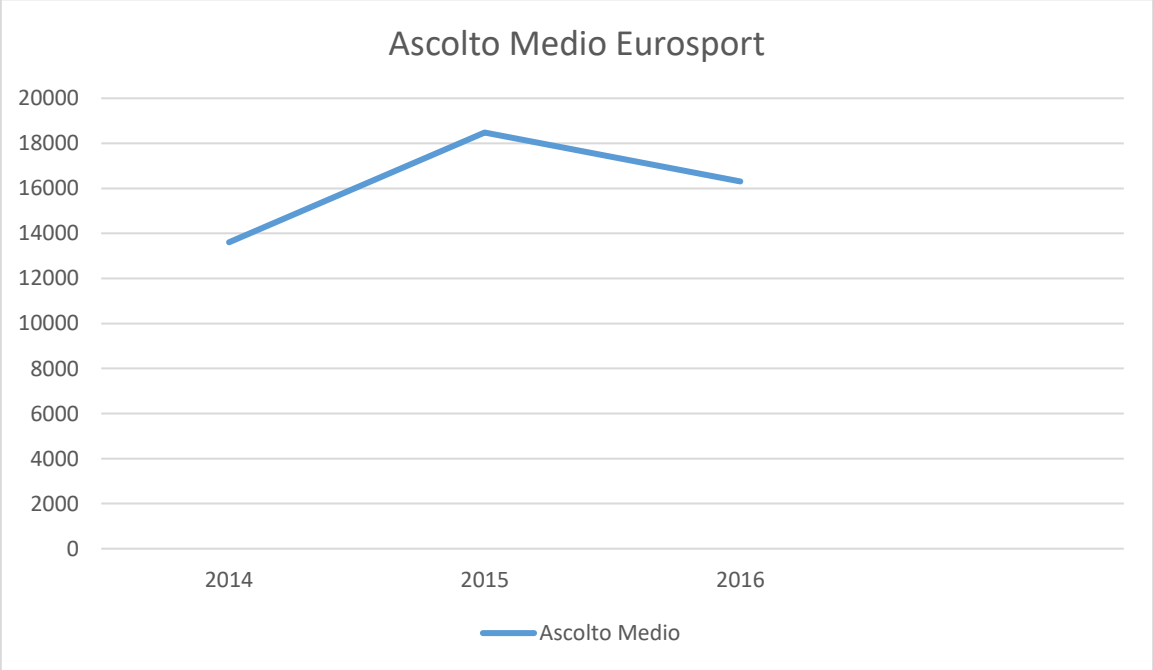
[74] Eurosport annuncia nuova era con brand identity 'Fuel your passion' eurosport.com

Peter Hutton, Chief Executive Officer di Eurosport afferma: *"*Eurosport si è imposto saldamente come brand riconosciuto per gli sport in diretta e, sotto la proprietà di Discovery, abbiamo potenziato la nostra crescita e "alimentato" il brand per avvicinarlo ai fan**.** Il lancio della nuova brand identity è un altro grande passo in avanti per rendere Eurosport la destinazione preferita per gli appassionati di sport in tutto il mondo. Il nostro slogan 'Fuel Your Passion', che pone i fan al primo posto, esprime al meglio quello che è stato un anno di trasformazione per Eurosport. Ci siamo assicurati diritti premium per gli appassionati sportivi in ogni mercato, che ci permetteranno di condividere delle esperienze live imperdibili, provenienti dai tornei del Grande Slam di tennis, dagli eventi più importanti degli sport invernali, da tutte le più grandi corse di ciclismo e, ovviamente, saremo la casa dei Giochi Olimpici in Europa dal 2018 al 2024. Abbiamo potenziato la produzione per raccontare grandi storie di sport in maniera più innovativa, riuscendo a totalizzare numeri da record per i principali eventi nel corso del 2015. Oggi siamo entusiasti di racchiudere tutto ciò in una identità e in un linguaggio completamente nuovi, alimentando la passione dei tifosi per lo sport*."*[75]

Antonio Ruiz, VP Marketing & Franchise Management di Eurosport, aggiunge: *"*Il rebrand di Eurosport fa seguito a un'ampia ricerca su tutti i mercati, volta a capire la percezione del brand e a permettere alla società di ridefinire i propri valori. Eurosport ha ora una personalità ancora più definita e dei visual innovativi, per infondere energia e coinvolgere i fan. Gli appassionati e gli atleti vivono la propria passione per gli sport in maniera straordinaria. Eurosport ora alimenta questa passione e celebra la loro devozione, ambizione, dedizione, sacrificio, follia" e gioia."[76]

[75]Eurosport annuncia nuova era con brand identity 'Fuel your passion eurosport.com
[76] Eurosport annuncia una nuova era con brand identity 'Fuel Your Passion' adnkronos.com





Nelle tabelle una mia analisi dei dati Auditel di share e ascolto giornaliero medio dei canali Eurosport, prima e dopo l'acquisizione da parte di Discovery.

In media, negli ultimi cinque anni, la copertura di Eurosport ha coinvolto 16.5 milioni di appassionati in Europa, con un record di 18 milioni nel 2013.

Eurosport ha fatto il suo ingresso anche nel mondo delle OTT, con Eurosport Player, il simulcast online del canale, lanciato in occasione della 24 Ore di Le Mans, una delle più autorevoli e prestigiose gare motoristica[77].

Peter Hutton, Chief Executive Officer, di Eurosport ha dichiarato: "Eurosport Player è un prodotto OTT di alta gamma, e testimonia l'attenzione di Eurosport nel rivolgersi direttamente al consumatore, grazie a esperienze multi-piattaforma che offrono contenuti sportivi imperdibili, a un prezzo fisso."[78]

3. Eurosport: Home of Olympics

[77] Discovery lancia la sfida pay con Eurosport Player tvdigitaldivide.it

[78] Eurosport sbarca sul Web (a pagamento) dday.it

All'annuncio dell'acquisizione dei diritti Discovery ha diffuso il logo di Eurosport nella versione di canale ufficiale delle olimpiadi, con il sottotesto "Casa delle Olimpiadi"

L'acquisizione totale di Eurosport è la parte finale di una strategia più grande: il 29 giugno 2015 Discovery si è aggiudicata in esclusiva i diritti multipiattaforma dei Giochi Olimpici del 2018, 2020,2022 e 2024 in tutto il mercato televisivo europeo (esclusa la Russia, e la Francia e la Gran Bretagna rispettivamente nel 2018 e 2020 perché paesi ospitanti) per 1,3 miliardi di euro.[79]

Neanche un mese più tardi, più precisamente il 23 luglio 2015, Discovery Communications ha annunciato un accordo per acquisire la piena proprietà di Eurosport.

Discovery ha molti canali, ma nessuno con la popolarità potenziale per ospitare un evento di tali proporzioni ed importanza, ed ecco spiegata l'acquisizione della rete sportiva, così facendo si è impegnata a mandare in onda almeno 200 ore delle Olimpiadi estive e 100 ore di quelle invernali sulla televisione free-to-air durante il periodo dei Giochi concedendo in sotto licenza una parte dei diritti in molti mercati europei, in Italia probabilmente alla Rai.[80]

[79] Eurosport è ufficialmente la casa dei Giochi Olimpici in Italia e in tutta Europa eurosport.com
[80] Eurosport racconta come affronterà i Giochi Invernali di PyeongChang 2018, prima Olimpiade targata Discovery (che detiene i diritti esclusivi fino al 2024) primaonline.it

Non è difficile capire il perché di un investimento tanto oneroso e cosi prolungato nel tempo, basta guardare i dati Auditel delle Olimpiadi di Rio 2016 andate in onda sulle reti Rai.

I dati finali della manifestazione parlano di un successo di pubblico eccezionale nonostante il problema significante legato al fuso orario brasiliano: oltre 42,3 milioni di italiani hanno seguito Rio 2016. La Rai ha mandato in onda quasi 1.200 ore si gare su Rai2 e i canali di RaiSport, per la radio ben 150 ore di programmazione, 800 mila download per l'app RaiRio2016, con 4 milioni di browser unici collegati su tutte le piattaforme. [81]Anche sui social i contatti sono stati significativi: 49 milioni di visualizzazioni dei video alla fine dell'evento con oltre 5 milioni di utenti unici italiani e circa 16 milioni di interazioni sui Twitter e Facebook**.** [82]

Il 76% di tutte le interazioni su argomento tv in Italia ha riguardato le Olimpiadi di Rio (fonte Nielsen Social Content Ratings). Il 49% degli utenti che ha commentato le Olimpiadi su Facebook ha tra i 18 e i 34 anni di età, con una leggera prevalenza delle donne, autrici del 54% dei tweet.[83]

Rai2, canale designato come rete olimpica, ha registrato una media di 1,2 milioni e il 15,6% di share giornalieri e di oltre 2,8 milioni pari al 16,5% di share per la prima serata, coinvolgendo soprattutto il target I giovani 15-24 anni che hanno coperto il 21% di share, più precisamente 17,8 milioni di under 44 anni hanno seguito l'evento in tv (dati Auditel).

[81] RAI: ASCOLTI OLIMPICI ufficiostampa.rai.it
[82] Ascolti Rai delle Olimpiadi: successo per tv, app e social calcioefinanza.it
[83] I Giochi Olimpici mantengono alta Rai panorama.it

Ascolti incredibili per la sfida per l'oro finale tra gli Azzurri e il Brasile nella pallavolo maschile. Il match trasmesso da Rai2 ha fatto registrare picchi di 6 milioni 937 mila spettatori ed il 43.99% di share, dati Auditel.

4. The Olympic Channel

Olympic Channel è un servizio televisivo over-the-top gestito dallo IOC, il Comitato Olimpico Internazionale, lanciato il 21 agosto 2016, immediatamente dopo il termine dei Giochi di Rio. L'obiettivo principale del canale è quello di mantenere vivo l'interesse per tutto l'anno nelle discipline olimpiche sia estive che invernali, mandando in onda anche programmi incentrati sui più famosi atleti olimpici.

Discovery Communications e Olympic Channel hanno annunciato una partnership con l'obiettivo di incrementare il pubblico che di solito segue le Olimpiadi. L'accordo, valido fino al 2024, riguarda 50 mercati in Europa e ha l'obiettivo tramite contenuti e programmazioni dedicate, di amplificare ulteriormente la copertura dei Giochi da parte di Eurosport.[84]

Saranno disponibili programmi con il brand Olympic Channel su Eurosport ed Eurosport Player sotto forma di "Hall of Fame series" che racconteranno le storie più memorabili successe durante la storia dell'evento sportivo.

[84] DISCOVERY COMMUNICATIONS IN PARTNERSHIP CON OLYMPIC CHANNEL IN EUROPA e-duesse.it

Jean-Briac Perrette, President e CEO di Discovery Networks International, ha sottolineato come per Eurosport, i Giochi Olimpici siano molto più di due settimane di sport: “Avviare una collaborazione a lungo termine con Olympic Channel per produrre, distribuire e presentare il migliore contenuto Olimpico rafforzerà significativamente la nostra attuale programmazione, che terrà viva tutto l’anno la fiamma Olimpica”.[85]

5. Partnership tra Discovery Communications e TIM

Per rendere disponibile ed attuabile il programma di diffusione multipiattaforma dei giochi, Discovery Communications ha hanno annunciato la partnership con TIM. Si tratta del primo accordo nato e concepito per gli operatori di telefonia mobile di tutta Europa, grazie al quale i clienti di TIM avranno accesso privilegiato ai Giochi Olimpici di PyeongChang 2018 e Tokyo 2020.[86]

Jean-Briac Perrette, Presidente e CEO di Discovery Networks International, ha dichiarato: "La partnership con la più grande compagnia di telefonia in Italia contribuirà a offrire la migliore esperienza di visione dei Giochi Olimpici a milioni di utenti. Questo primo accordo mondiale

[85] Partnership europea tra Discovery Communications e Olympic Channel, per allargare il pubblico dei giochi a 5 cerchi primaonline.it
[86] Accordo Tim-Discovery per le Olimpiadi: contenuti su banda larga e smartphone, e in realtà aumentata repubblica.it

rappresenta una vittoria soprattutto per i fan che vogliono fruire di contenuti esclusivi dei Giochi ovunque e quando lo desiderano[87].

Avendo il titolo di "Official Mobile Broadcaster", la TIM avrà l'occasione di legarsi ai Giochi, offrendo ai propri clienti un accesso esclusivo sempre ed ovunque alle trasmissioni delle gare sia televisive che digitali. Questo primo accordo è un passo importante per Discovery, perché garantisce una diffusione di immagini che la televisione non assicura, e va a sopperire il disagio di un fuso orario non affine alle abitudini televisive dei telespettatori, che potranno scegliere di connettersi e seguire le gare non necessariamente da casa davanti ad un televisore[88].

6. Il mercato dei diritti sportivi

L'avanzamento di Discovery nel campo dei diritti sportivi non si ferma qui. Eurosport si è aggiudicata fino al 2020 i diritti audiovisivi della Serie A di basket. Una partita in chiaro alla domenica, è stata concessa alla RAI per circa 500.000€, mentre tutte le partite di sabato, domenica e lunedì, in televisione o in streaming, sono state aggiudicate da Eurosport per la cifra di 2,5 milioni di euro. Sarà quindi l'emittente del gruppo Discovery la nuova casa del basket italiano[89].

Alessandro Araimo, EVP General Manager di Discovery Italia ha commentato: *"*Eurosport mette a segno un grande colpo acquisendo l'esclusiva pay di uno degli sport più seguiti e amati in Italia. Siamo particolarmente orgogliosi di questa operazione che arricchisce un palinsesto già ricco di grandi eventi ed esclusive e che dimostra la grande attenzione di Eurosport per il pubblico e lo sport italiani. Con la Lega Basket Serie A iniziamo una partnership che nei prossimi tre anni contribuirà ad accrescere la popolarità del basket nel nostro Paese così come il coinvolgimento e la passione dei milioni di appassionati che, a partire da settembre, avranno la possibilità di non perdersi neanche un secondo del campionato così come degli altri grandi eventi targati Eurosport tra cui gli US Open, la Vuelta e tutta la stagione degli sport invernali, con il culmine delle Olimpiadi Invernali di PyeongChang 2018".[90]

[87] Discovery Communications e TIM: Partnership per il lancio del primo official mobile broadcaster delle Olimpiadi .telecomitalia.com
[88] Tim-Discovery, accordo multipiattaforma per le olimpiadi ilsole24ore.it
[89] Basket, al via l'offerta di Discovery: su Eurosport tutta le gare di Serie A e l'Eurolega calcioefinanza.it
[90] Basket, accordo con Discovery. Calcio, si fa avanti Cairo repubblica.it

Ma non solo sport minori, ad oggi Discovery sta dimostrando interessa anche per il complicato e iper-competitivo mondo dei diritti tv del calcio.

La gara per i diritti televisivi della Serie A è in mano a Sky da diversi anni: secondo Enders Analysis non esistono ad oggi soggetti in grado di competere con il gigante del gruppo Murdoch. Investendo 600 milioni di euro l'anno, Sky si assicura tutte le gare di Serie A.[91]

Per quanto riguarda la Champions, Mediaset ha perso il rinnovo, quindi dalla prossima stagione sia le gare di Europa League che di Champions saranno esclusiva Sky, così facendo tutto il calcio europeo è in mano al gruppo Murdoch.

La Uefa ha preferito l'offerta di 200 milioni di euro a stagione dell'operatore satellitare rispetto a quella presentata da Mediaset. Molto probabile, anzi quasi certo, a questo punto che l'assegnazione a Sky delle licenze per i tre tornei di Champions League acquistati, porti in un secondo momento a una concessione a Rai per la trasmissione delle partite in chiaro ad un costo di 45/50 milioni a stagione. [92]

LA SFIDA ITALIANA SKY CONTRO PREMIUM PER IL CALCIO IN TV

SKY

Dati in milioni di euro	2014/2015 Spesa	2014/2015 N° Partite	2015/2016 Spesa	2015/2016 N° Partite	2016/2017 Spesa	2016/2017 N° Partite
Serie A	561 mln €	380 (56 esclusive)	572 mln € (+11 mln)	380 (132 esclus. +76)	572 mln €	380 (132 esclusive)
Serie B	5 mln €	472 (in pay per view)	21 mln € (+16 mln)	472 (tutte escl.)	21 mln €	472 (tutte esclusive)
Champions League	130 mln €	129 (126 escl)	0	0	0	0
Europa League	0		33 mln €	205	33 mln €	205

MEDIASET

Dati in milioni di euro	2014/2015 Spesa	2014/2015 N° Partite	2015/2016 Spesa	2015/2016 N° Partite	2016/2017 Spesa	2016/2017 N° Partite
Serie A	268 mln €	324	373 mln € (+105 mln)	248 (-76)	373 mln €	248
Serie B	2 mln €	84	0	0	0	0
Champions League	30 mln €	17 (free)	238 mln € (+208 mln)	145 (17 free)	238 mln €	145 (17 free)
Europa League	25 mln €	205	0	0	0	0

Tabella pubblicata dalla gazzetta.it che riassume la sfida degli ultimi tre anni tra Sky e Mediaset per i diritti del calcio in tv.

[91] Serie A e Champions: i piani di Sky, Mediaset, Discovery e c. repubblica.it

Una discesa in campo di Vivendi, a sostegno di Mediaset, unite nel contrastare Sky non sembra in questo momento un'ipotesi credibile, visto il contenzioso in atto tra le aziende, la Rai è fuori dall'asta per i costi troppo elevati per un servizio pubblico. Secondo Enders, a causa di un'arretratezza nel sistema di banda ultralarga italiana non ci sono molte prospettive di offerte da parte di Telecom Italia, Vodafone o Fastweb per i pacchetti destinati alla televisione su Internet[93].

In quest'ottica solo Discovery può rappresentare una reale alternativa ma al momento non ha fatto nessuna offerta, ma è teorizzabile un futuro interessamento del gruppo. Il problema principale al momento, oltre l'onere economico che comporta l'acquisto di questi tornei, è la non esistenza di un canale veicolo per la totalità trasmissioni. E' invece più che possibile l'interessamento per quella parte di partite destinate alla televisione free-to-air, e all'utilizzo di Nove come rete ospitante.[94]

Operazione peraltro già avvenuta nel mercato tedesco, dove Discovery con un investimento attorno ai 70 milioni di euro all'anno, si è aggiudicata l'esclusiva in chiaro di un match della Bundeslinga trasmessa free su Eurosport.[95]

Secondo quanto riportato in un articolo del Sole 24 Ore a firma del giornalista Andrea Biondi, Discovery sta parlando con tutti, sia con soggetti come Sky e Mediaset per le loro piattaforme pay, sia con le compagnie di telecomunicazioni come la TIM, in modo tale da studiare una partecipazione congiunta alle prossime aste per i diritti di Champions e Serie A.

7. L'acquisizione di Scripps Networks

Con un accordo dal valore di 15 miliardi di dollari Discovery ha acquistato Scripps Networks Interactive, azienda statunitense da 3,4 miliardi di dollari di ricavi nel 2016. [96]Come Discovery

[93] Diritti tv, tutte le aste d'autunno che ridisegneranno i palinsesti calcio e finanza
[94] Discovery media cresce in Italia e prepara la sfida sui diritti tv del calcio calcioefinanza.it
[95] Germania, nuovo streaming Discovery per valorizzare i diritti sulla Bundesliga calcioefinanza.it
[96] DISCOVERY COMMUNICATIONS TO ACQUIRE SCRIPPS NETWORKS INTERACTIVE FOR $14.6 BILLION corporate.discovery.com

anche Scripps è specializzata in produzione di programmi documentaristici via cavo: attiva nel settore dei contenuti tv riguardanti il lifestyle ,è soprattutto specializzata in programmi su casa, cibo e viaggi, trasmette in Tv, su Internet e sulle piattaforme emergenti, e possiede canali molto popolari in USA come Hgtv, Cooking Channel, Travel Channel e Food Network.

I canali di Scripps sono molto popolari nel panorama televisivo internazionale, e complessivamente raggiungono oltre 190 milioni di spettatori americani ogni mese e la rete globale della compagnia raggiunge milioni di utenti in Nord e Sud America, Asia, Europa, in Medio Oriente e in Africa, e continua, anno dopo anno, a rinnovarsi ed elaborare nuovi progetti e traguardi.[97]

Quando nel 2018 avverrà il closing di questa operazione, nascerà un nuovo gigante della tv via cavo in Usa e che varrà circa 24 miliardi di dollari (per valore, segue nel settore dei media il takeover fra At&T e Time Warner da 84,5 miliardi di dollari).[98]

[97] Cable TV network merger: Discovery to acquire Scripps Networks for $11.9B usatoday.com
[98] Discovery to Buy Scripps, Owner of Food Network, in $11.9 Billion Deal nytimes.com

L'interesse di Discovery per l'acquisizione della società non è nuovo: già nel 2014 aveva fatto un'offerta, ma rifiutata perché troppo bassa.[99]

Come ha comunicato sul suo portale, Discovery pagherà 90 dollari per azione: il 34% in più rispetto alla chiusura del 18 luglio, prima che circolassero indiscrezioni sull'operazione. Alla chiusura della fusione, gli azionisti di Scripps controlleranno circa il 20% della nuova società, mentre quelli di Discovery circa l'80 per cento. [100]

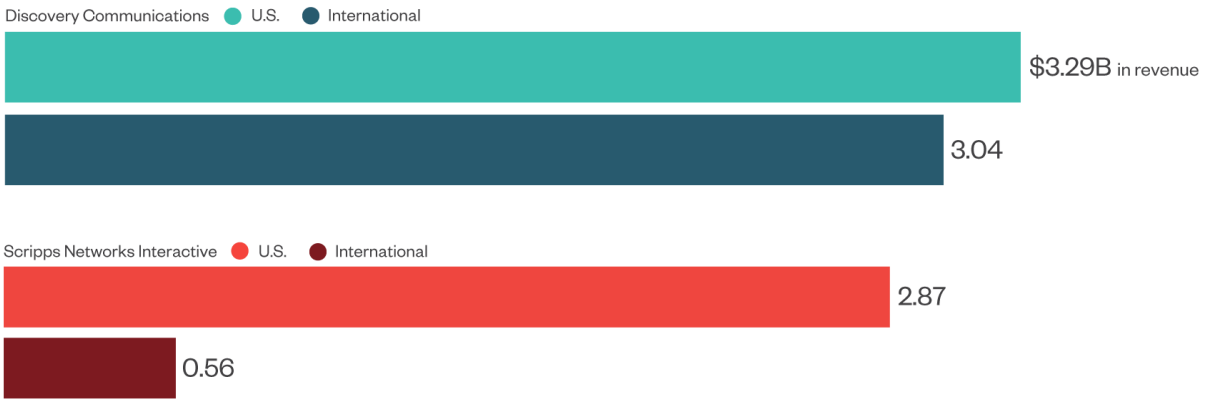
Guardando ai valori delle società e alla capacità congiunta di generare ascolti, l'unione tra le due aziende sarà in grado di catalizzare il 20% dell'audience della pay tv negli Stati Uniti. Si tratta di un'operazione in cui Discovery Communications vede grandi opportunità per rafforzare la propria offerta al pubblico femminile su scala mondiale, target in cui è sempre carente. Inoltre Scripps ha un'ottima posizione in mercati chiave in costante crescita come Gran Bretagna e Polonia e con i propri contenuti accrescerò ancora di più il potere di Discovery in America Latina. [101]

[99] Discovery Communications to buy Scripps Networks for close to $12bn theguardian.com
[100] Discovery compra Scripps: nasce il nuovo gigante della tv americana ilsole24ore.it
[101] Discovery to Buy Scripps, Owner of Food Network, in $11.9 Billion Deal nytimes.com

Scripps Networks è arrivata recentemente anche in Italia con i suoi canali: infatti nell'ultimo anno Food Network, uno dei canali di cucina più seguiti al mondo, ha iniziato a trasmettere sul digitale terrestre.[102]

Food Network è un canale che si propone di coniugare intrattenimento, competizioni, showcooking e viaggi gastronomici. Lanciato negli Stati Uniti nel '93, oggi è fra i principali 10 network americani.

Phillip Luff, managing director UK & EMEA dell'azienda ha commentato: "Il lancio in Italia di Food Network, paese chiave per Scripps Network Interactive, rappresenta un significativo traguardo nel panorama di espansione globale di questo brand. L'Italia ha una cultura ricca e dinamica, all'interno della quale il cibo rappresenta un aspetto fondamentale essendo nel DNA di tutti. I programmi unici e coinvolgenti di Food Network saranno in grado di attirare i milioni di italiani che amano il cibo".



[102] Food Network, arriva in Italia il canale interamente dedicato alla cucina tvzap.it

Nell'immagine un confronto tra i ricavi delle due aziende nel mercato U.S. ed in quello internazionale nel 2016. Con l'acquisizione Discovery Communications garantirà una copertura ed una popolarità maggiore ai programmi della Scripps Networks nei mercati esteri. Fonte Bloomberg.

8. La relazione tra Discovery Communications e Liberty Media Corporation

Prima di continuare ad approfondire le acquisizioni più recenti e di come hanno ingrandito l'impero di Discovery, è necessario al fine dell'analisi fare un riassunto dei cambiamenti che negli ultimi anni hanno riguardato la piramide aziendale della compagnia, ed arrivare al presente.

Prima del 2008 la proprietà di Discovery Communications Inc era divisa tra tre azionisti: Discovery Holding Company, Advance Publications, ed il suo fondatore John Hendricks. Discovery Holding è stata creata da uno spin-off di Liberty Media Corporation nel 2005, e nel 2008 dopo una ristrutturazione aziendale, vendute azioni di altre società come la Ascent Media, ha riorganizzato le sue attività rimanenti attorno ad una nuova holding, creando la Discovery Communications Inc. che conosciamo oggi[103].

[103] Discovery Holding Company nytimes.com

L'ex amministratore delegato della holding John C. Malone è anche il presidente della Liberty Media Corporation dalla quale Discovery Holding Company è stata fondata nel 2005, nonché uno dei maggior azionisti della DCI, con il 28,2% delle quote[104].

Ma cos'è Liberty Media e chi è il suo presidente John Malone?

Liberty Global (la parte multinazionale della Liberty) è la più grande società televisiva e fornitrice di banda larga al mondo, che opera in più di 30 paesi tra l'Europa, l'America Latina ed i Caraibi. Ha circa 59 milioni di clienti tra televisione, banda larga e telefonia mobile, e oltre dieci milioni di abbonati usufruiscono di un servizio WiFi che garantisce sei milioni di punti di accesso. [105]Una copertura mondiale, che ha reso la Liberty l'azienda faro che è oggi tanto da essere stata classificata all'ottavo posto nell'elenco delle aziende più innovative del mondo di Forbes

Il legame tra la Liberty Global e Discovery Communications ha portato nel 2016 ad un rinnovo della partnership distributiva che permette la ricezione della totalità dell'offerta di DCI ai clienti di Liberty Global nei suoi 12 paesi europei: Austria, Belgio, Repubblica Ceca, Germania, Ungheria, Irlanda, Polonia, Romania, Paesi Bassi, Slovacchia, Svizzera e Regno Unito.

L'accordo comprende anche i diritti digitali, così da permettere anche una visione multischermo, grazie appunto alle società broadband di Liberty Global, tra cui UPC, Virgin Media, Ziggo, Telenet e Unitymedia. Ma il legame tra le società non si ferma qui.

[104] Dr. John C. Malone Profile corporate.discovery.com
[105] Company Overview of Liberty Media Corporation bloomberg.com

Prima di tutto bisogna analizzare ciò che lega le due società e la loro capacità di fare accordi e acquisizioni straordinarie è soprattutto una persona: John Malone

Malone fa parte della famiglia di DCI fin da quando Liberty controllava la compagnia, prima quindi dello spin off del 2005. [106]

Malone sta guidando una vera e propria espansione europea del suo impero tanto da preoccupare l'associazione delle reti tv European Broadcasting Union[107], che ha comunicato la sua apprensione alla Commissione europea lanciando l'allarme sui pericoli della concentrazione in atto che minaccerebbe la creatività dell'industria televisiva made in Europa.

Nell'immagine un riassunto iconografico della figura di John Malone, pubblicato da Corriere.it

Malone tra il 1973 ed il 1998 ha costruito un impero nel campo della tv via cavo (aggiudicandosi il soprannome cable cowboy): [108]partito da una piccola azienda di Denver, Colorado, è cresciuto

[106] Liberty Media Is Planning Spinoff of Two Subsidiaries By GERALDINE FABRIKANT nytimes.com
[107] Who Really Controls Liberty Media Corporation? Forbes.com
[108] The amazing life of billionaire 'Cable Cowboy' John Malone, the single largest landowner in the US businessinsider.com

con una raffica di acquisizioni realizzate con complessi stratagemmi finanziari e fiscali. A soli 22 anni è entrato nei laboratori Bell dell'At&T nel New Jersey, lavorando su un prototipo di un video telefono, un prodotto troppo avanti rispetto ai tempi e quindi rimasto sulla carta[109]. Nel 1972 Malone ha iniziato la sua scalata nel mondo delle comunicazioni con TCI (Tele-communications inc.) Dopo aver venduto Tci per 59 miliardi di dollari nel 1998 ad AT&T, Malone ha continuato ad essere attivo come fornitore di accessi per tv via cavo, Internet e telefono, ma anche come proprietario di reti tv e case di produzione televisiva e cinematografica. Ad oggi il suo patrimonio è valutato 8,1 miliardi di dollari da Forbes, che lo ha inserito nella lista dei venti uomini più ricchi del mondo[110].

Se personalmente l'ultimo grande affare di Malone è stato rilevare da Bernie Ecclestone il circus della Formula 1, per una cifra che si aggira tra i 6 e gli 8 miliardi di dollari[111], il legame tra Discovery Communications e Liberty ha condotto ad alcune recenti acquisizioni importanti.

9. L'acquisto di All3media

Nel 2014 una joint-venture tra le due società ha portato all'acquisto per 930 milioni di dollari di All3Media, il più grande gruppo di produzione indipendente del Regno Unito che ha una forte presa sul mercato degli Stati Uniti, ma anche in Germania, nei Paesi Bassi e nella Nuova Zelanda ed ha tra le sue file 26 centri creativi nei più grandi mercati televisivi a produzione mondiale[112].

[109] Discovery, La sfida di John il solitario Così Malone si fa largo tra i big corriere.it
[110] John Malone Profile forbes.com
[111] US mogul John Malone's spending cap to save Formula 1 telegraph.co.uk
[112] All3Media sold to Discovery and Liberty Global in deal worth £500m theguardian.com

All3Media ha un ottima capacità produttiva e nel 2013 prima dell'acquisizione ha registrato ricavi per circa 68 milioni di sterline.

Discovery Communications e Liberty Global hanno assicurato che conserveranno l'indipendenza creativa di All3Media, procedendo solo in una ristrutturazione nel servizio di radiodiffusione. Il gruppo manterrà il suo brand, con logo e nome, non ci saranno cambiamenti nei vertici aziendali proprio per garantire autonomia.[113]David Zaslav, Presidente e CEO di Discovery Communications ha commentato la joint-venture e l'acquisizione: "Noi vogliamo lavorare con i migliori nel settore. Questa join- venture ci permette di lavorare a stretto contatto con Liberty Global, un partner di valore e la più grande società internazionale di cablaggi, nella gestione di una società di produzione finanziariamente forte, innovativa e creativa. Siamo molto eccitati e supporteremo il team di gestione di All3Media in continua crescita in tutto il mondo ".

Cash-cab è un game show dove gli ignari concorrenti salendo sul taxi devono rispondere, durante la corsa, ad alcune domande. Il gioco ha vinto l'Emmy Award per Outstanding Game Show nel 2008, 2009 e 2010.[114]

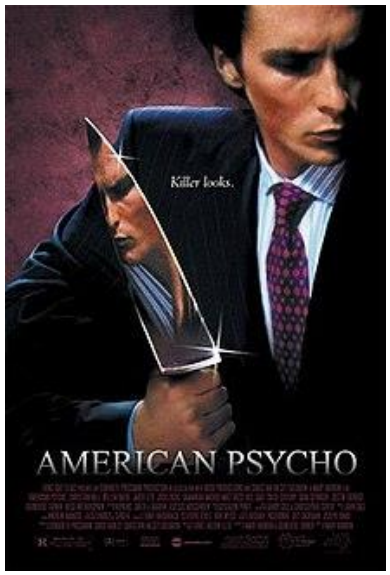
[113] DISCOVERY COMMUNICATIONS AND LIBERTY GLOBAL TO ACQUIRE ALL3MEDIA corporate.discovery.com
[114] Emmy-Award Winning Cash Cab Returns To the Streets And Discovery In 2017 With Comedian David Steinberg And Lion USA At The Helm As Executive Producers corporate.discovery.com

10. La join-venture per LionsGate

Le due società, Liberty e Discovery, hanno anche acquisito insieme il 3,4% delle azioni della LionsGate Entertainment, pagate circa 195 milioni di dollari.

La Lionsgate Films è una delle maggiori compagnie di produzione e distribuzione di film indipendenti USA.

La società nasce 1997, ed il suo primo successo è stato American Psycho, che ha dato il via ad un accostamento dell'azienda alla produzione di film spesso troppo controversi per essere prodotti dai grandi studios americani (ad esempio il documentario Fahrenheit 9/11di Michael Moore che è diventando uno dei maggiori successi della Lionsgate). Non solo film, la Lionsgate ha dato vita anche a serie tv pluripremiate quali "Mad Men" ed "Orange is the new black", diversificando la sua offerta e creando una sua libreria di produzioni.



American Psycho debuttò al Sundance Film Festival. Reso popolare peri i suoi contenuti molto forti e per la poco lusinghiera ma veritiera rappresentazione dello stile di vita degli yuppies americani, ha incassato 34,266,564$ in tutto il mondo[115].

Nel 2014 l'acquisizione di quote da parte di Liberty e Discovery è stata frutto di un negoziato durato mesi, che si è concluso in modo vantaggioso per tutti i membri: Liberty contribuirà a fornire una distribuzione aggiuntiva in regioni come l'Europa e l'America del Sud, mentre la Discovery sarà la piattaforma di lancio per le produzioni della società. Il direttore esecutivo di Liberty Global, Michael T. Fries e David M. Zaslav, si uniranno al consiglio di Lions Gate. [116]

Jon Feltheimer, direttore generale della Lions Gate ha dichiarato al momento dell'ufficializzazione: "Questa transazione allinea le ambizioni della Lions con quelle dei due giocatori più visionari del mercato globale delle telecomunicazioni. Questo accordo crea straordinarie opportunità strategiche per incrementare le nostre iniziative in tutto il mondo".[117]

La ragione per la quale Discovery ha premuto per l'acquisizione di queste quote è spiegata da David Zaslev: le produzioni della Lionsgate fanno gola alla rete perché stilisticamente molto vicine alle programmazioni dei canali del gruppo, e l'accordo è stato progettato per consentire produzioni in forma di collaborazione tra le società, ma soprattutto perché così facendo Discovery avrà accesso alla libreria di film e serie TV di Lionsgate[118].

[115] American Psycho boxofficemojo.com
[116] Lionsgate Partners with Liberty Global and Discovery Communications corporate.discovery.com
[117] Lionsgate Strengthens Ties To John Malone: Discovery and Liberty Global Buy Stakes by David Lieberman http://deadline.com
[118] What's Next for Lionsgate, Discovery and Liberty Global? www.variety.com

Conclusioni

Il successo del gruppo Discovery Communications è cresciuto in modo costante, ed a soli 30 anni dalla sua fondazione ha raggiunto una posizione leader nel mercato televisivo mondiale. Con le recenti acquisizioni, Scripps tra tutte, e l'investimento nell'ottenimento dei diritti di trasmissione dei Giochi Olimpici, il futuro dell'azienda ha abbattuto le barriere da rete "tematica" della sua fondazione, diventando una multinazionale che abbraccia con successo più generi, entrando di diritto nell'olimpo delle società televisive più potenti ed influenti.

Il diktat del gruppo sembra essere "continuare ad evolversi": per poter operare al meglio, un'azienda deve cambiare spesso i suoi obiettivi anticipando i mutamenti del proprio mercato di riferimento, ed è qui che Discovery si è dimostrata essere sempre un passo in avanti rispetto ai competitors, che hanno spesso seguito l'onda innovativa creata dal gruppo americano.

Secondo quanto dichiarato dalla President and Managing Director Discovery Networks Southern Europe, Marinella Soldi, le parole migliori per descrivere l'azienda sono: coraggiosa e fiera.[119]

Per quanto riguarda il mercato italiano, Discovery ha contribuito ad una svolta, una sorta di svecchiamento e di rottura del duopolio Rai-Mediaset. Anche Sky ha sicuramente partecipato a questo nuovo rinascimento televisivo italiano, ma la scelta di non investire molto nel digitale terrestre ha reso la sua offerta inaccessibile ad una consistente parte di spettatori che non possiede un abbonamento alla pay-tv.

Se Sky grazie alla trasmissione multicanale di serie-tv americane ha reso la sua offerta varia e culturalmente interessante sostenendo un genere televisivo poco sfruttato dalle principali reti, Discovery è andata oltre proponendo con il suo "factual entertainment" programmi e show che mostravano frame di persone e situazioni reali. Dopo l'iniziazione di Discovery a questo genere di offerta tv, la tipologia del real e factual hanno preso piede ed adesso fanno parte della programmazione giornaliera di più reti.

Anche nel mercato italiano la capacità di rischiare e di credere nelle innovazioni, sono state la chiave del successo dell'azienda, che l'hanno portata dal 2010 (anno del lancio di Real Time in

[119] Marinella Soldi: «Continuare a evolversi» businesspeople.it

free to air) ad essere il terzo editore televisivo italiano per ascolti. Alcuni traguardi sono stati encomiabili, come battere Rai1 in prima serata, ma la voglia di migliorare è talmente forte che tutto fa pensare che abbiamo assistito solo all'inizio del successo di Discovery.

L'arrivo del digitale terrestre ha completamente sconvolto gli equilibri del mercato televisivo italiano, e il disinteresse di Rai e Mediaset nell'investire seriamente in questo nuovo campo da gioco ha lasciato a Discovery spazio per potersi affermare anche in Italia. Come abbiamo detto nel capitolo 2, le principali aziende televisive italiane non hanno saputo sfruttare al meglio l'occasione creata dal digitale terrestre. A differenza di Discovery che studia e lancia canali tagliati ad hoc su un preciso segmento di mercato, Rai e Mediaset hanno proposto reti con un core ed una mission mal definita, utilizzandoli come piattaforme per riproporre vecchi successi e serie tv che non trovano più spazio nei canali principali. L'esempio di Rai4 è lampante: rete pensata per i giovani appassionati di series americane, che però si limita a mandare in onda telefilm per niente attuali e sfrutta male anche delle acquisizioni che potrebbero essere interessati per il pubblico, come il successo dell'HBO Game of Thrones, che viene mandato in onda in seconda serata nonostante le mutilazioni dalla censura da servizio pubblico, oltretutto poco pubblicizzato.

Discovery non ha paura di osare e di puntare su generi nuovi e non sperimentati, e di dar spazio a programmi non testati sul grande pubblico italiano, come ad esempio "Cucine da incubo", successo made in UK che in Italia è stato lanciato dapprima da FoxLife, ma grazie ad un investimento ed un adeguamento al pubblico italiano ad oggi è diventato uno dei programmi di maggior successo di ascolti di Nove.

Di seguito un'analisi SWOT che riassume la posizione di Discovery in Italia:

ANALISI SWOT

FORZE	DEBOLEZZE
- portfolio di 13 canali - copertura ottimale di target diversi - alta capacità di investimento	- programmazione poco generalista - Bassa Brand awareness - competitors storicamente importanti
OPPORTUNITÀ	**MINACCE**
- Tv9 e l'entrata nel mercato semigeneralista - capacità di investimento nei diritti sportivi - crisi della tv generalista - sviluppo progetto OTT	- Competitors nella stessa direzione - Format eccessivamente ripetuti

Nel quadrante dei punti di forza ho inserito i fattori che hanno portato al successo della rete in Italia, cioè la forza e la varietà del suo portfolio, capace di accontentare letteralmente donne, uomini e bambini, mantenendo in alcuni canali la natura primordiale di rete tematica culturale (come Focus, Animal Planet e lo stesso Discovery Channel). Una tale varietà di offerta appartenente ad un'unica rete non esiste nel campo del digitale terrestre, è possibile ritrovarla solo nella programmazione Sky che però al momento non compete nello stesso mercato.

Altro punto di forza è l'alta capacità di investimento che la multinazionale ha, che le permette non solo di investire in grandi eventi sportivi ma anche di reclutare personaggi televisivi importanti e che garantiscono un interessante seguito di spettatori.

Tra i punti di debolezza ho inserito la scarsa programmazione generalista, che in Italia è quella che raccoglie il maggior bacino di pubblico: Nove si sta progressivamente muovendo in quella direzione, ma ha ancora una forte somiglianza più con Real Time che con Canale 5 in termini di offerta televisiva. Tra i punti di debolezza ho anche inserito la bassa brand awareness che i canali del gruppo hanno: con una maggiore pubblicità ed un maggiore investimento in termini di

consapevolezza, gli spettatori potrebbero non imbattersi nei canali del gruppo più in ombra, ma sceglierli e cercarli di proposito.

Tra le opportunità, sottolineando l'importanza dell'investimento dell'acquisizione di Nove e l'entrata nel mercato semigeneralista, ho inserito la capacità del gruppo di poter ampliare la sua offerta sportiva, investendo anche in tornei importanti, come Champions ed Europa League, mondiali di calcio o la stessa F1 che magari grazie all'acquisizione di Malone e la scadenza del contratto con la Rai, vedremo presto proprio sulle reti Discovery. Nei punti ho citato anche la crisi della tv generalista (focus nel capitolo 2), che negli ultimi anni sta perdendo ascolti in favore di reti come quelle del gruppo Discovery, e l'investimento nella rete OTT che può portare benefici non solo dal punto di vista di ricavi pubblicitari, ma migliorerebbe anche la brand awareness sopracitata.

Al momento le minacce che ho individuato sono relative ai movimenti dei competitors che visti i successi del gruppo, si stanno spingendo nella stessa direzione: notiamo come il genere del real entertainment si sia diffuso a macchia d'olio nelle varie programmazioni televisive, in modo quasi eccessivo, tanto da rendere i programmi un po' ripetitivi e man mano poco originali.

Il modo migliore per far fronte a questa situazione è comportarsi come Discovery ha sempre fatto: mai fermarsi ad un solo genere, continuare ad innovarsi e rinnovarsi ed investire costantemente nell'originalità che ha reso questo gruppo grande permettendo di vincere la prova del tempo, in un mercato in costante evoluzione che richiede a gran voce tutte queste caratteristiche, non per sopravvivere ma per eccellere.

Bibliografia

- “Media Globalization and the Discovery Channel Networks” Di Ole J. Mjos
- “A Curious Discovery: An Entrepreneur's Story Hardcover” – June 25, 2013 by John S. Hendricks
- Dossier Auditel, ricavi, ufficio stampa ed ufficio marketing gentilmente offerti da “Discovery Italia”
- Case Studies in Marketing (Inglese)– 1 giu 2011 di Sidharth Balakrishna
- “Consumer Evaluations of Cable Network Brand Extensions: A Case Study of the Discovery Channels Byeng-Hee Chang, Jiyang Bae & Seung-Eun Lee” by Journal of Media Business Studies 2015
- “Siamo il terzo editore tv. Ora un pubblico più ampio” da Francesco Manacorda “La Stampa” 26-01-2015
- Case Study: “See how Discovery Communications increased Twitter conversation” by Discovery Communications Press
- “Discover the Awesome World of Discovery Channel” by Camilla de la Bedoyere (2014-04-01)

Sitografia

- https://corporate.discovery.com/
- http://www.discoveryeducation.com/
- http://www.discovery-italia.it/canali/discovery-channel/
- http://www.nationalgeographic.it/
- https://www.nationalgeographic.org/about-us/
- https://corporate.discovery.com/businesses-and-brands/
- http://www.discovery-italia.it/press/
- http://www.discovery-italia.it
- http://www.uk.tlc.com/shows/my-crazy-italian-wedding/
- http://www.telegraph.co.uk
- www.nytimes.com
- http://www.libertymedia.com
- http://www.auditel.it/dati/
- www.dplay.com
- http://www.scrippsnetworksinteractive.com
- "The Discovery Channel" By Martie Zad www.washingtonpost.com
- "John Hendricks: How He Built The Discovery Channel From Scratch" www.forbes.com
- "Another motive To buy these stock: Discovery Communications, Inc." www.stocknewsjournal.com
- "Il logo del Discovery Channel" da www.logaster.com

- “Six premiers offer viewers chanche to Discover and learn” by Martie Zad www.washingtonpost.com
- “Live from Moscow, it's Soviet TV” By Sydney Shaw www.upi.com
- “List of How Many Homes Each Cable Networks Is In – Cable Network Coverage Estimates As Of August 2013” www.nytimes.com
- “Discovery’s ‘Shark Week’ Criticized for Silliness, Pseudoscience and Lies” www.planetexperts.com
- “Discover Magazine's Christie Wilcox open letter to Discovery Communications” www.discovermagazine.com
- “Discovery splits UK and EMEA operations” www.digitalspy.com
- “Discovery Founder John Hendricks Retiring as Chairman of Board” www.hollywoodreporter.com
- “Wil Wheaton Says Discovery Channel Has “Betrayed Its Audience” By Chris Kirk www. slate.com
- “Discovery Channel's "Moonshiners" and "Amish Mafia" Break Viewership Records” ww.thefutoncritic.com
- “Discovery Communications announces Discovery Networks CEEMEA”By Kelly Anderson www.realscreen.com
- “La triste devoluzione di Discovery Channel” by Adam Epstein” ww.qx.com
- “Discovery Channel: il nuovo posizionamento vira sull’Intelligent Entertainment e si rifà il look” www.youmark.it
- “Jan. 27, 1888: National Geographic Society Gets Going” wired.com
- “Discovery CEO David Zaslav takes home huge $156million payday for 2014 thanks to Shark Week, Honey Boo Boo and Oprah Winfrey” www.dailymail.co.uk
- “Discovery prende il pieno controllo di Eurosport in 491 milioni di euro con TF1” by FinancialTimes www.financialtimes.com

- “Why Discovery Is Having Ratings Problems, According To One Exec by CinemaBlend” www.cinemaBlend.com
- “Discovery Channel vs. National Geographic” By reComparison Contributor www.recomparison.com
- “Discovery CEO McHale To Surrender the Reins” By Frank Ahrens, Washington Post www.washingtonpost.com
- “Cake Boss' renewed by TLC"by the Numbers Retrieved www.hollywoodreporter.com
- "Duck Dynasty’ vs. ‘Modern Family’: 50 Maps of the U.S. Cultural Divide". The New York Times. www.nytimes.com
- “Rich Ross Named Discovery Channel President” www.hollywoodreporter.com
- “Under New Leader, Discovery Channel’s Brand Reboot Shows Promise” www.nytimes.com
- “Discovery Channel's global strategy takes it to the top of ratings by Neil Midgley” The Telegraph www.telegraph.com
- “Rich Ross Named as President of the Discovery Channel” By Emily Steel The NY times www.nytimes.com
- “Discovery Is Letting a Man Be Eaten by a Giant Snake for a New Special; Outcry Ensues” By Kate Stanhope www.tvguide.com
- “Discovery president admits that Eaten Alive stunt where anaconda was supposed to eat a grown man was 'misleading' and 'sensational'” www.dailymail.co.uk
- “Killing Fields’ Season Finale Clocks 2.5 Million Viewers On Discovery Channel” by Lisa de Moraes www.deadline.com
- “Under New Leader, Discovery Channel’s Brand Reboot Shows Promise “By Brooks Barnes The NY Times www.nytimes.com
- “Discovery: Real Time da oggi in chiaro anche sul digitale terrestre” www.digital-news.it
- “Numerazione LCN: Discovery Italia vuole il numero 9 del telecomando” www.tvdigitaldivide.it
- “Discovery acquisisce Switchover Media” www.businesspeople.it

- “SKY Cinema e Discovery Channel HD: partono nuovi canali in Alta Definizione” www.digital-news.it
- “Super ascolti in autunno per i canali Discovery. Quasi 7% di share e +10% in prima serata. Crescono Real Time e Nove. Molto bene (+26%) anche Eurosport” www.primaonline.it
- “Dieci piccoli indiani e un assassino, su Giallo il capolavoro di Agatha Christie” www.tvzap.kataweb.it
- “Discovery Channel, il quarto incomodo” da www.ilfattoquotidiano.it
- “Il successo del “Factual Entertaiment” www.lineadiretta24.it
- “DMax, la “nativa digitale” che piace ai maschi. In 2 anni è già cult” www.ilfattoquotidiano.it
- “Intervista col direttore: Laura Carafoli (Discovery) a TvBlog: Da Real time in poi, ecco la mia TV” www.tvblog.it
- “La sfida di Discovery sulla tv in Italia, da Saviano a Maurizio Crozza” www.ilsole24ore.it
- “Frequenze tv, Soldi (Discovery): con delibera Agcom a rischio concorrenza” www.editoria.tv
- “Intervista col direttore: Laura Carafoli (Discovery) a TvBlog: Da Real time in poi, ecco la mia TV” www.tvblog.it
- “Viacom si espande ulteriormente in Italia” www.mediakey.tv
- “Super ascolti in autunno per i canali Discovery. Quasi 7% di share e +10% in prima serata. Crescono Real Time e Nove. Molto bene (+26%) anche Eurosport” www.primaonline.it
- “Us Open: Boom di ascolti per la finale tra Flavia Pennetta e Roberta Vinci” www.livetennis.it
- “Discovery punta al grande slam. Il terzo polo televisivo sogna in grande: share in crescita. E dopo il Sei nazioni di rugby, ecco Panatta per il tennis” www.lanotiziagiornale.it
- “Ascolti Tv 2015, continua la crisi dei canali generalisti” www.ilfattoquotidiano.it
- “Discovery Italia: raccolta adv nei primi otto mesi in crescita di oltre il 10%” www.pubblicitaitalia.it
- “#Rai contro #Sky: l’invenzione italiana della tv semigeneralista” www.ilsole24ore.it

- “Gruppo L’Espresso cede Deejay tv a Discovery per 17 milioni” di Andrea Biondi www.ilsole24ore.it
- “LCN – Il Consiglio di Stato torna sul piano di numerazione automatica dei canali televisivi digitali terrestri” www.medialaws.eu
- “Deejay Tv diventa Nove Deejay. Dalle 6 di stamattina il canale numero 9 del dtt ha cambiato logo: ora il nome della radio è all’interno della lettera ‘o’” www.primaonline.it
- “Crozza lascia La7 e va a Discovery Sarà il volto di punta del canale Nove” www.corriere.it
- “Discovery Italia: la nuova stagione si apre all’insegna di produzioni #unlimited, tra novità e conferme” www.webl0g.it
- “Tv: REReal Time–Bake off Italia, 1.1 Mln di spettatori (5,3% share)venerdi 8 settembre ww.agenziagiornalisticaopinione.it
- “Il Boss delle Cerimonie: Boom su Twitter per i matrimoni napoletani di Real Time” www.meltybuzz.it
- “Discovery Italia, ricavi a +22,1%” www.italiaoggi.it
- “Discovery, la pubblicità digital cresce del 40%; in arrivo il nuovo sito Realtime.it” da www.engage.it
- “Next-Generation Television La sfida dell’Over-The-Top” www.agcom.it
- “Discovery Communications Launches ‘Discovery Go’ Aggregated TVE Streaming Service Spanning Nine U.S. Networks” www.corporate.discovery.com
- “Discovery Italia entra nell’OTT con Dplay, nuovo servizio di streaming gratuito” engage.it
- “Discovery acquista tutta Eurosport” www.tvblog.it
- “Discovery compra tutta Eurosport” www.key4biz.it
- “Eurosport annuncia nuova era con brand identity 'Fuel your passion'” www.eurosport.com
- “Discovery lancia la sfida pay con Eurosport Player” www.tvdigitaldivide.it
- “ Eurosport sbarca sul Web (a pagamento)” www.dday.it

- “Eurosport è ufficialmente la casa dei Giochi Olimpici in Italia e in tutta Europa” ww.eurosport.com
- “Eurosport racconta come affronterà i Giochi Invernali di PyeongChang 2018, prima Olimpiade targata Discovery (che detiene i diritti esclusivi fino al 2024)” ww.primaonline.it
- “RAI: ASCOLTI OLIMPICI” www.ufficiostampa.rai.it
- “Ascolti Rai delle Olimpiadi: successo per tv, app e social” ww.calcioefinanza.it
- “I Giochi Olimpici mantengono alta Rai” www.panorama.it
- “Discovery Communications in Partnership con Olympic Channel in Europa” www.e-duesse.it
- Partnership europea tra Discovery Communications e Olympic Channel, per allargare il pubblico dei giochi a 5 cerchi” www.primaonline.it
- “Accordo Tim-Discovery per le Olimpiadi: contenuti su banda larga e smartphone, e in realtà aumentata” www.repubblica.it
- “Discovery Communications e TIM: Partnership per il lancio del primo official mobile broadcaster delle Olimpiadi” www.telecomitalia.com
- “Tim-Discovery, accordo multipiattaforma per le olimpiadi” www.ilsole24ore.it
- “Basket, al via l’offerta di Discovery: su Eurosport tutta le gare di Serie A e l’Eurolega” www.calcioefinanza.it
- “Basket, accordo con Discovery. Calcio, si fa avanti Cairo” www.repubblica.it
- “Serie A e Champions: i piani di Sky, Mediaset, Discovery e c.” www.repubblica.it
- “Diritti tv, tutte le aste d’autunno che ridisegneranno i palinsesti” www.calcioefinanza.it
- “Discovery media cresce in Italia e prepara la sfida sui diritti tv del calcio” www.calcioefinanza.it
- “Germania, nuovo streaming Discovery per valorizzare i diritti sulla Bundesliga” www.calcioefinanza.it
- “Discovery Communications to acquire Scripps Networks Interactive for $14.6 billion” www.corporate.discovery.com

- “Here's why Discovery's Scripps Networks purchase makes sense” www.oianews.com
- “Discovery, Scripps Networks In Talks to Combine” www.thewrap.com
- “Cable TV network merger: Discovery to acquire Scripps Networks for $11.9 billion” www.usatoday.com
- “Discovery to Buy Scripps, Owner of Food Network, in $11.9 Billion Deal” www.nytimes.com
- “Discovery Communications to buy Scripps Networks for close to $12bn” www.theguardian.com
- “Discovery compra Scripps: nasce il nuovo gigante della tv americana” www.ilsole24ore.it
- “ll gruppo Usa Discovery compra Scripps Networks per 14,6 miliardi di dollari” www.ilgazzettino.it
- “Discovery to Buy Scripps, Owner of Food Network, in $11.9 Billion Deal” www.nytimes.com
- “Here's why Discovery's Scripps Networks purchase makes sense” www.businessinsider.com
- “Food Network, arriva in Italia il canale interamente dedicato alla cucina” ww.tvzap.it
- “Discovery Holding Company” ww.nytimes.com
- “Discovery Goes Public, Begins Trading Thursday” by David Goetzl www.mediapost.com
- “Dr. John C. Malone Profile” www.corporate.discovery.com
- “Company Overview of Liberty Media Corporation” www.bloomberg.com
- “Liberty Media Is Planning Spinoff of Two Subsidiaries” By Geraldine Fabrikant www.nytimes.com
- “Who Really Controls Liberty Media Corporation” www.Forbes.com
- “US media firm Liberty Media to buy Formula 1” ww.bbc.com
- “John Malone, the ‘swamp alligator’ chewing up the UK’s media market” ww.theguardian.com
- “Liberty Completes $2.6B Charter Purchase; John Malone Among Board Additions” www.deadline.com
- “Liberty Media Will Spin Off Liberty Capital and Liberty Starz” www.aol.com

- “Murdoch and Malone end battle over Liberty Media's stake in News Corp. - Business - International Herald Tribune” www.nytimes.com
- “Murdoch and Malone Find a Way to Make Up” www.nytimes.com
- “John Malone: The man who shook up Murdoch” www.indipendent.co.uk
- “AT&T to spin off Liberty” www.money.cnn.com
- “Liberty Media, TCI Form Internet Group” www.internetnews.com
- “The amazing life of billionaire 'Cable Cowboy' John Malone, the single largest landowner in the US” www.businessinsider.com
- “Discovery, La sfida di John il solitario Così Malone si fa largo tra i big” www.corriere.it
- “John Malone Profile” www.forbes.com
- “US mogul John Malone's spending cap to save Formula 1” www.telegraph.co.uk
- “All3Media sold to Discovery and Liberty Global in deal worth £500m” www.theguardian.com
- “Discovery Communications and Liberty Global to acquire Alle3media” www.corporate.discovery.com
- “Discovery, Liberty Global Complete Acquisition of U.K. Producer All3Media” www.hollywoodreporter.com
- Emmy-Award Winning Cash Cab Returns To the Streets And Discovery In 2017 With Comedian David Steinberg And Lion USA At The Helm As Executive Producers” www.corporate.discovery.com
- “Lionsgate Partners with Liberty Global and Discovery Communications” www.corporate.discovery.com
- “Lionsgate Strengthens Ties To John Malone: Discovery and Liberty Global Buy Stakes” by David Lieberman www.deadline.com
- “What’s Next for Lionsgate, Discovery and Liberty Global?” www.variety.com
- “Olimpiadi 2018 e 2020 su Nove? A rischio l'accordo Discovery-Rai” www.tvblog.it

- “Discovery punta al grande slam. Il terzo polo televisivo sogna in grande: share in crescita. E dopo il Sei nazioni di rugby, ecco Panatta per il tennis” www.lanotiziagiornale.it
- “Diritti tv, Tim e Discovery rivoluzionano le Olimpiadi: PyeongChang ’18 e Tokyo ’20 trasmesse anche sugli smartphone” www.ilfattoquotidiano.it
- “Crozza lascia La7 e va a Discovery: sarà il volto di punta del canale Nove” www.corriere.it
- “Ascolti tv 2015: continua la crisi della tv generalista” www.ilfattoquotidiano.it
- “Liberty Media:chi sono i futuri proprietari della Formula1” www.corrieredellosport.it
- “Discovery launches OTT service across Europe” www.blog.vindicia.com
- “Basket, Serie A 2017/2018: assegnati i diritti TV. Si cambia! Eurosport acquista il pacchetto PAY (TV ed internet). Alla RAI le partite in chiaro” www.oasport.it
- “Volley: Rio 2016, share alle stelle per gli Azzurri: 39,3%” www.corrieredellosport.it
- “Tv. Discovery Italia: raccolta pubblicitaria a +10% e due nuovi canali in arrivo per il terzo editore televisivo” www.newslinet.com
- “The Battle of Cable's Also-Rans” By Tara Lachapelle www.bloomberg.com
- “La La Land's success heralds return to Lionsgate's small-scale roots” www.theguardian.com
- “Lions Gate, not merely content with ‘La La Land’ success, is spending on TV” www.marketwatch.com
- “Five Reasons Lionsgate Is The Company I Want To Invest In” www.forbes.com
- “Liberty Global and Discovery Communications Acquire Shares of Lions Gate Entertainment Corp.” www.newswire.com
- “Lionsgate sells 6.8% stake to John Malone's Liberty Global and Discovery” www.latimes.com
- “After Lions Gate-Starz Deal, the Next Move in Malone Chess Match Could be Discovery Merger” www.thestreet.com
- “Malone May Have Bigger Plans Beyond Lions Gate Purchase of Starz” www.bloomberg.com
- “Lions Gate Stake Sale Gives More Control to John Malone” www.wsj.com

- “Discovery Communications, Liberty Global will invest $195 million each in Lions Gate Entertainment” www. marketwatch.com

- “Malone tripling stake in Lions Gate through Discovery, Liberty Global” ww.seekingalpha.com

Riassunto Tesi: Discovery, le ragioni del successo

Discovery Communications è una mass media company riconosciuta a livello globale, che possiede un sorprendente portfolio di reti televisive e digitali che le permettono di poter raggiungere 2/5 del pubblico planetario, con ascolti totali che raggiungono i 3 miliardi di telespettatori.

Numeri da capogiro per una rete che ha visto il suo inizio come canale culturale solo 30 anni fa, che all'inizio puntava ad un pubblico di nicchia da conquistare tramite una programmazione ricercata e sulla carta non potenzialmente adatta a tutte le tipologie di audience televisivo. Fondata nel 1982, Discovery ha dato il via alla sua rivoluzione nel 1985 con la messa in onda di "The Discovery Channel".

Quando è andata in onda per la prima volta con il suo canale bandiera, il 17 giugno 1985, aveva un preciso obiettivo: far scoprire il mondo ai suoi telespettatori. Con una programmazione che includeva documentari di geografia, storia e scienze naturali, la compagnia ha puntato sin da subito ad attirare, incuriosire e conquistare un certo tipo di pubblico (definibile di nicchia) che non era soddisfatto e incuriosito dalle proposte delle TV di quegli anni. Secondo gli esperti il livello del panorama televisivo americano era superficiale perché il viewer medio non era interessato ad un'offerta non-fictional. Ma c'era chi era pronto a scommettere sulla voglia di novità del pubblico americano: John Hendricks.

Quest'uomo, il primo CEO di Discovery, ha studiato ed individuato i cosiddetti Life-Long Learners, cioè una tipologia di spettatori che sarebbero stati ben felici di accogliere un prodotto diverso da ciò che al momento offriva il mercato televisivo americano. I L-L-L sono telespettatori

per natura curiosi ed affascinati dall'inespresso potere educativo della TV. La strategia della media company era ottimistica ma consapevole: l'offerta in costruzione non era destinata a soddisfare un pubblico di massa, ma era stata costruita e modellata per appagare quegli americani istruiti e benestanti, che avrebbero trascorso più che volentieri del tempo a soddisfare la loro curiosità guardando show dai temi culturali e scientifici.

Nei suoi primi mesi di vita Discovery ha avuto una crescita più che notevole: Hendricks aveva calcolato che la compagnia avrebbe avuto bisogno di 48 mesi per superare il debito iniziale, ma contro ogni previsione dopo soli 29 mesi di attività il canale ha cominciato a registrare profitti.

L'intero progetto di lancio di Discovery Channel può essere definito come una grande scommessa: tutto il lavoro preliminare, gli studi, le interviste, potevano stimare solo potenzialmente come avrebbe realmente reagito il pubblico alle originali proposte televisive che il gruppo aveva in mente.

Discovery Channel in poco tempo è riuscito a catalizzare l'attenzione di un'importantissima fetta di pubblico americana, diventando il terzo canale via cavo più diffuso negli States dietro solo alla popolare rete sportiva TBSE.

Il canale bandiera della compagnia giornalmente entra nelle case di 409 milioni di famiglie, dato molto interessante se si pensa che il suo target iniziale erano uomini di giovane età.

Una delle ragioni del successo di Discovery è che sviluppa un moderno modello di intrattenimento televisivo: l'intelligent entertainment. Con questa scelta l'azienda dà vita ad un genere completamente originale, creando quindi un mercato nuovo, sorprendendo il pubblico tanto quanto i competitors che si sono trovati a gareggiare contro un inesplorato modo di fare televisione. Dalla sua struttura iniziale Discovery è stata gradualmente migliorata per diventare la compagnia media globale di oggi, che trasmette in tutto il mondo, combinando pian piano diversi altri canali via cavo ed le attività Internet sotto un unico nome: ha delle divisioni che

operano in tutto il globo e che coprono specifiche necessità di mercati molto diversi tra loro come quello europeo, sud americano ed asiatico.

Se nei suoi primi 20 anni Discovery ha collezionato successi e ha lavorato sulla sua espansione, nel 2005 arriva un prima grave crisi: all'inizio del nuovo millennio le quotazioni di Discovery collassano e tutte le filiali ed i canali affiliati della Discovery Network sono scesi dall'elenco di classifica dei 20 canali via cavo più visti.

Le prime luci di nuova ripresa sono arrivate grazie all'arrivo di David Zaslav come CEO, che ha nuovamente diversificato e ridato vita ad una programmazione diventata stantia e poco interessante, concentrando tutte le attenzioni sul target 28-42 anni. Zaslev aveva capito che i suoi spettatori avevano delle famiglie con la quale voler guardare la tv, cosi ha iniziato a produrre show meno di nicchia ma destinati ad un pubblico più ampio.

Discovery per uscire dalla crisi ha anche rivoluzionato il modo di pensare e produrre spettacoli originali: per ritrovare successo e nuova linfa vitale i nuovi show non potevano essere tagliati a misura del mercato statunitense, ma sviluppati in una visione globale, anche perché un terzo di tutte le entrate viene generato in più di 170 mercati esteri.

Tra il 2006 e il 2009 i profitti dell'attività internazionale sono aumentati da 125 milioni a più di 650 milioni di dollari, superando anche il periodo della recessione economica iniziata quegli anni, i ricavi complessivi sono saliti di 2% l'anno ed il prezzo delle azioni del gruppo è raddoppiato.

Discovery arriva in Italia nel 1997, in seguito all'espansione europea del gruppo di cui abbiamo precedentemente parlato, e lancia il suo primo canale "Discovery Channel". Fondamentale per il gruppo è stata l'acquisizione dell'italiana Switchover Media, che ha portato alla creazione di un portfolio composto da 14 canali che hanno pian piano conquistato il mercato italiano. Discovery Italia ha chiuso il 2016 conquistando il 7% di share diventando il terzo editore televisivo per gli ascolti ottenuti.

Farsi spazio in un mercato come quello italiano non è facile, ma il gruppo ha saputa farsi strada ascoltando i desideri degli spettatori e canalizzandoli nel suo canale di punta, Real Time, gioiellino di Discovery: dal suo esordio nella tv free to air nel 2010 ha guadagnato sempre più popolarità, consensi e di conseguenza ascolti, apparendo sempre sul podio dei canali digitali più visti nelle analisi Auditel, spesso occupando la prima posizione. Lungimirante è stata la decisione di renderlo disponibile in free-to-air in seguito alla diffusione del digitale terrestre, in modo tale da rendere la rete accessibile anche alla (maggioranza) di spettatori non in possesso di un abbonamento alla pay-tv.

Alla nascita del canale l'idea era creare una rete di puro intrattenimento per un pubblico femminile, infatti la rete ha il 70% di pubblico formato da donne con un'età compresa tra i 25 e i 54 anni, ma negli anni e con un'attenta analisi di mercato e l'inserimento di programmi più generici ha conquistato un vasto assortimento di telespettatori di genere ed età diversi.

Anche DMax la rete lanciata dal gruppo Discovery nel novembre 2011, si è rivelata un successo: canale pensato e studiato per giovani uomini curiosi, notoriamente difficili da intrattenere e conquistare, grazie a un mix di programmi d'avventura, di sport e di intrattenimento ha conquistato il target preposto, tanto da essere nel 2013 la rete che ha registrato la maggiore crescita nel panorama televisivo italiano.

Possiamo definire Real Time e DMax come reti "native digitali", perché la loro creazione è stata possibile grazie alla digitalizzazione recente e alla conseguente moltiplicazione dell'offerta televisiva. Non hanno una storia passata da dover onorare, così possono essere semplicemente libere di poter ascoltare e seguire, i desideri del pubblico. Se si vuole capire che direzione ha e prenderà il mercato televisivo bisogna andare oltre i primi tasti del telecomando, verso quelle reti sperimentali e all'avanguardia che si stanno facendo largo nel panorama italiano grazie ad una programmazione audace ed innovativa, esattamente come ha fatto Discovery al suo lancio.

Ha contribuito certamente al successo di ascolti di Discovery la crisi della tv generalista: negli ultimi 5 anni la Rai ha perso quasi quattro punti percentuali in termini di share, mentre Mediaset più di cinque. In particolare le reti bandiera delle aziende sono interessate a questo calo: Raiuno perde n circa quattro punti di share, e Canale5 tre.

Ma a cosa è dovuto il declino di Rai e Mediaset? Il non riuscire più a intercettare il gradimento delle grandi platee, e l'affermarsi della concorrenza, rappresentata tra gli altri anche da Discovery, che innova e si rinnova esattamente come il pubblico televisivo a differenza delle reti generaliste più classiche e meno restie a investimenti e cambiamenti coraggiosi.

Un'altra grande conquista di Discovery è stato l'ingresso nei primi nove canali del telecomando, che da delibera LCN del 2010 prevedeva che le posizioni da 1 a 9, così come la posizione 20, fossero assegnate ai canali generalisti nazionali.

Discovery ha acquistato dal Gruppo Espresso il tasto numero 9 per 17 milioni di euro, affacciandosi ufficialmente al mercato televisivo generalista. Il nuovo canale ha una programmazione varia, a metà tra il modello delle tv classiche ed il modello tematico Discovery: propone programma da one-man-show, prime serate esclusive con grandi comici conquistando una fascia di pubblico più tradizionale, ma propone anche spettacoli già collaudati nelle altre reti di proprietà del gruppo, integrando al tutto anche eventi sportivi.

Un altro punto di forza del gruppo è la capacità di proporsi e promuoversi tramite i social: Discovery è presente su Facebook, Twitter e Instagram. Otto pagine Facebook con Real Time, Dmax, Nove, Giallo, Focus TV, K2, Frisbee, Discovery Channel, due profili Instagram con Real Time per un totale di 4.5milioni di fan/follower, una media di oltre 25 milioni di reach mensile e di 8 milioni di video views.

Per quanto riguarda i ricavi, il gruppo Discovery Italia ha chiuso l'anno fiscale 2016 con 240 milioni di ricavi, in aumento di circa il 13% sul 2015. Nessuna crisi di ricavi causata dall'ingresso

in un mercato nuovo quale quello della tv generalista del canale Nove, che ha comportato un aumento notevole dei costi ma anche ha trainato l'intero gruppo verso la crescita dei ricavi pubblicitari.

La visione ben chiara di lungo periodo di Discovery ha portato alla creazione di una strategia di espansione all'estero aggressiva, tanto da arrivare ad oggi ad avere ricavi internazionali pari al 46% del totale dei guadagni del gruppo. Investimenti importanti come l'acquisizione di Eurosport nel 2015 e quella dei diritti per le Olimpiadi, uniti a delle acquisizioni ben mirate hanno portato nel 2016 a Discovery ricavi rispettivamente per 6,5 miliardi.

Una delle più importanti innovazioni è stata la creazione di una rete OTT: Discovery Communications ha lanciato negli Stati Uniti il primo servizio di streaming TVE USA, Discovery GO nel 2015 e subito dopo la versione europea DPlay. Le piattaforme hanno permesso all'azienda di auto-pubblicizzare alcuni dei suoi canali meno conosciuti, cosi da incuriosire i web-viewers proponendo video correlati di canali meno famosi ed avere un ritorno di ascolti sulla tv, oltre che fidelizzare di più i telespettatori rendendo fruibile contenuti ovunque e su qualunque dispositivo.

Un importante passaggio nella storia del gruppo è stata l'acquisizione nel 2015 di Eurosport, passata sotto il controllo di Discovery Communications, dopo che la TF1 ha ceduto la sua metà del capitale sociale, e che va a sopperire alla mancanza di una componente sportiva nel portfolio dell'azienda. Discovery ha acquistato il totale possesso del canale per 491 milioni di euro.

Quest'integrazione è stata la parte finale di una strategia più grande: il 29 giugno 2015 Discovery si è aggiudicata in esclusiva i diritti multipiattaforma dei Giochi Olimpici del 2018, 2020,2022 e 2024 in tutto il mercato televisivo europeo (esclusa la Russia, e la Francia e la Gran Bretagna rispettivamente nel 2018 e 2020 perché paesi ospitanti) per 1,3 miliardi di euro. Neanche un mese più tardi, più precisamente il 23 luglio 2015, Discovery Communications ha annunciato un accordo per acquisire la piena proprietà di Eurosport.

Discovery infatti ha molti canali, ma nessuno con la popolarità potenziale per ospitare un evento di tali proporzioni ed importanza, e con questa mossa ha sopperito a questa mancanza. Inoltre Discovery Communications e Olympic Channel hanno annunciato una partnership con l'obiettivo di incrementare il pubblico che di solito segue le Olimpiadi. L'accordo, valido fino al 2024, riguarda 50 mercati in Europa e ha l'obiettivo tramite contenuti e programmazioni dedicate, di amplificare ulteriormente la copertura dei Giochi da parte di Eurosport.

Saranno disponibili programmi con il brand Olympic Channel su Eurosport ed Eurosport Player sotto forma di "Hall of Fame series" che racconteranno le storie più memorabili successe durante la storia dell'evento sportivo.

Per rendere disponibile ed attuabile il programma di diffusione multipiattaforma dei giochi, Discovery Communications ha hanno annunciato la partnership con TIM. Si tratta del primo accordo nato e concepito per gli operatori di telefonia mobile di tutta Europa, grazie al quale i clienti di TIM avranno accesso privilegiato ai Giochi Olimpici di PyeongChang 2018 e Tokyo 2020.

Avendo il titolo di "Official Mobile Broadcaster", la TIM avrà l'occasione di legarsi ai Giochi, offrendo ai propri clienti un accesso esclusivo sempre ed ovunque alle trasmissioni delle gare sia televisive che digitali. Questo primo accordo è un passo importante per Discovery, perché garantisce una diffusione di immagini che la televisione non assicura, e va a sopperire il disagio di un fuso orario non affine alle abitudini televisive dei telespettatori, che potranno scegliere di connettersi e seguire le gare non necessariamente da casa davanti ad un televisore

L'avanzamento di Discovery nel campo dei diritti sportivi non si ferma qui. Eurosport si è aggiudicata fino al 2020 i diritti audiovisivi della Serie A di basket. Una partita in chiaro alla domenica, è stata concessa alla RAI per circa 500.000€, mentre tutte le partite di sabato, domenica e lunedì, in televisione o in streaming, sono state aggiudicate da Eurosport per la cifra di 2,5 milioni di euro. Sarà quindi l'emittente del gruppo Discovery la nuova 'casa' del basket italiano

Tra le più importanti mosse del gruppo troviamo l'acquisizione di Scripp Networks e di conseguenza delle sue reti: con un accordo dal valore di 15 miliardi di dollari Discovery ha acquistato il famoso gruppo televisivo, da 3,4 miliardi di dollari di ricavi nel 2016. Come Discovery anche Scripps è specializzata in produzione di programmi documentaristici via cavo: attiva nel settore dei contenuti tv riguardanti il lifestyle, è soprattutto specializzata in programmi su casa, cibo e viaggi, trasmette in Tv, su Internet e sulle piattaforme emergenti, e possiede canali molto popolari in USA come Hgtv, Cooking Channel, Travel Channel e Food Network.

Come ha comunicato sul suo portale, Discovery pagherà 90 dollari per azione: il 34% in più rispetto alla chiusura del 18 luglio, prima che circolassero indiscrezioni sull'operazione. Alla chiusura della fusione, gli azionisti di Scripps controlleranno circa il 20% della nuova società, mentre quelli di Discovery circa l'80 per cento

Importantissimo nell'ottica delle acquisizioni e delle espansioni di Discovery il rapporto con Liberty Media Corporation: Liberty Global (la parte multinazionale della Liberty) è la più grande società televisiva e fornitrice di banda larga al mondo, che opera in più di 30 paesi tra l'Europa, l'America Latina ed i Caraibi. Ha circa 59 milioni di clienti tra televisione, banda larga e telefonia mobile, e oltre dieci milioni di abbonati usufruiscono di un servizio WiFi che garantisce sei milioni di punti di accesso. Una copertura mondiale, che ha reso la Liberty l'azienda faro che è oggi tanto da essere stata classificata all'ottavo posto nell'elenco delle aziende più innovative del mondo di Forbes

Il legame tra la Liberty Global e Discovery Communications ha portato nel 2016 ad un rinnovo della partnership distributiva che permette la ricezione della totalità dell'offerta di DCI ai clienti di Liberty Global nei suoi 12 paesi europei: Austria, Belgio, Repubblica Ceca, Germania, Ungheria, Irlanda, Polonia, Romania, Paesi Bassi, Slovacchia, Svizzera e Regno Unito.

Le due società insieme hanno concluso diversi affari: nel 2014 una joint-venture tra le due società ha portato all'acquisto per 930 milioni di dollari di All3Media, il più grande gruppo di produzione

indipendente del Regno Unito che ha una forte presa sul mercato degli Stati Uniti, ma anche in Germania, nei Paesi Bassi e nella Nuova Zelanda ed ha tra le sue file 26 centri creativi nei più grandi mercati televisivi a produzione mondiale. Discovery Communications e Liberty Global hanno assicurato che conserveranno l'indipendenza creativa di All3Media, procedendo solo in una ristrutturazione nel servizio di radiodiffusione. Il gruppo manterrà il suo brand, con logo e nome, non ci saranno cambiamenti nei vertici aziendali proprio per garantire autonomia.

Le due società, Liberty e Discovery, hanno anche acquisito insieme il 3,4% delle azioni della LionsGate Entertainment, una delle maggiori compagnie di produzione e distribuzione di film indipendenti USA.

L'acquisizione delle quote è stata frutto di un negoziato durato mesi, che si è concluso in modo vantaggioso per tutti i membri: Liberty contribuirà a fornire una distribuzione aggiuntiva in regioni come l'Europa e l'America del Sud, mentre la Discovery sarà la piattaforma di lancio per le produzioni della società. Il direttore esecutivo di Liberty Global, Michael T. Fries e David M. Zaslav, si uniranno al consiglio di LionsGate.

La ragione per la quale Discovery ha premuto per l'acquisizione di queste quote è spiegata da David Zaslev: le produzioni della Lionsgate fanno gola alla rete perché stilisticamente molto vicine alle programmazioni dei canali del gruppo, e l'accordo è stato progettato per consentire produzioni in forma di collaborazione tra le società, ma soprattutto perché così facendo Discovery avrà accesso alla libreria di film e serie TV di Lionsgate.

Il successo del gruppo Discovery Communications è cresciuto in modo costante, ed a soli 30 anni dalla sua fondazione ha raggiunto una posizione leader nel mercato televisivo mondiale. Con le recenti acquisizioni, Scripps tra tutte, e l'investimento nell'ottenimento dei diritti di trasmissione dei Giochi Olimpici, il futuro dell'azienda ha abbattuto le barriere da rete "tematica" della sua

fondazione, diventando una multinazionale che abbraccia con successo più generi, entrando di diritto nell'olimpo delle società televisive più potenti ed influenti.

Il diktat del gruppo sembra essere "continuare ad evolversi": per poter operare al meglio, un'azienda deve cambiare spesso i suoi obiettivi anticipando i mutamenti del proprio mercato di riferimento, ed è qui che Discovery si è dimostrata essere sempre un passo in avanti rispetto ai competitors, che hanno spesso seguito l'onda innovativa creata dal gruppo americano.

Secondo quanto dichiarato dalla President and Managing Director Discovery Networks Southern Europe, Marinella Soldi, le parole migliori per descrivere l'azienda sono: coraggiosa e fiera.

Per quanto riguarda il mercato italiano, Discovery ha contribuito ad una svolta, una sorta di svecchiamento e di rottura del duopolio Rai-Mediaset. Anche Sky ha sicuramente partecipato a questo nuovo rinascimento televisivo italiano, ma la scelta di non investire molto nel digitale terrestre ha reso la sua offerta inaccessibile ad una consistente parte di spettatori che non possiede un abbonamento alla pay-tv.

Se Sky grazie alla trasmissione multicanale di serie-tv americane ha reso la sua offerta varia e culturalmente interessante sostenendo un genere televisivo poco sfruttato dalle principali reti, Discovery è andata oltre proponendo con il suo "factual entertainment" programmi e show che mostravano frame di persone e situazioni reali. Dopo l'iniziazione di Discovery a questo genere di offerta tv, la tipologia del real e factual hanno preso piede ed adesso fanno parte della programmazione giornaliera di più reti.

Anche nel mercato italiano la capacità di rischiare e di credere nelle innovazioni, sono state la chiave del successo dell'azienda, che l'hanno portata dal 2010 (anno del lancio di Real Time in free to air) ad essere il terzo editore televisivo italiano per ascolti. Alcuni traguardi sono stati encomiabili, come battere Rai1 in prima serata, ma la voglia di migliorare è talmente forte che tutto fa pensare che abbiamo assistito solo all'inizio del successo di Discovery.