



**28° EDIZIONE PREMIO MARKETING SIM  
2016**

**IL CASO**  
**FOX**  
**INTERNATIONAL**  
C H A N N E L S

**CONTENT IS KING,  
BRANDS ARE CASTLES**



## 1. FOX INTERNATIONAL CHANNELS ITALY

Fox International Channels Italy nasce nel 2003 e in pochissimi anni diventa uno dei player di maggior successo nel comparto delle pay tv in Italia. Con un portafoglio di dieci canali televisivi satellitari distribuiti in esclusiva da Sky Italia, Fox Italia offre al suo pubblico prodotti televisivi internazionali e produzioni originali nazionali.

Fox Italia ha adottato un *business model* innovativo per il sistema televisivo, che **pone il marketing allo stesso livello gerarchico della programmazione. In un settore da sempre guidato da logiche di prodotto (i programmi e il palinsesto), ha deciso di focalizzare la sua strategia su un elemento che in genere non viene considerato nel mix di un canale tv: il brand.** In pratica, la tradizionale marca del canale televisivo si trasforma, cresce e acquista personalità, *identità*, reputazione e soggettività competitiva. Il TvBrand rappresenta qualcosa di definito, caratterizzato, noto e riconoscibile per conquistare la preferenza del telespettatore.

### Focus

#### LA BRAND EXTENSION in tv

Fox Italia è stata la prima azienda televisiva italiana ad adottare una strategia di *brand extension* dei canali, moltiplicando il brand FOX in formule specifiche - impostata sia sulla tematica (es. Fox Crime) che sul target (es. Fox-Life) – ma sempre mantenendo una stretta coerenza con il posizionamento del brand madre FOX.

Questo ha permesso di sfruttare la forza dell'identità visiva del brand “madre” per conquistare nuovi target specifici, mantenendo sempre la *promessa di visione*<sup>1</sup> che il telespettatore attribuisce ai canali Fox. In questo modo il gruppo Fox ha ampliato la copertura del mercato, aumentando allo stesso tempo gli ascolti<sup>2</sup>.

La stessa strategia è stata poi seguita dal gruppo Discovery, da MTV e da molti altri canali, anche di altri player.

### 1.1. La storia e la mission

Fox International Channels Italy è parte di 21st Century Fox, gruppo televisivo che propone agli spettatori di 173 paesi nel mondo ben 31 brand televisivi. Oltre un miliardo e mezzo di persone nel mondo guarda i canali Fox.

Fox Channels Italy ha come principale *missione*:

<sup>1</sup> La *promessa di visione* corrisponde alla UVP (Unique Viewing Proposition), vale a dire l'insieme dei benefici complessivi che il palinsesto promette di offrire in via unica allo spettatore, sia sul piano dell'esperienza di visione, che su quello dell'universo simbolico associato.

<sup>2</sup> Nel 2010 FoxCrime è il primo canale per ascolti nel giorno medio sul totale individui della piattaforma Sky.



*lo sviluppo di canali televisivi tematici nel cui palinsesto trovano spazio i migliori prodotti televisivi internazionali così come le produzioni originali italiane.*

Fox International Channels Italy arriva in Italia nel 2003, con il lancio del canale FOX avvenuto il 31 luglio. Negli anni si aggiungono altri canali tematici, che vanno ad arricchire la programmazione di FOX e che coprono differenti target specifici. Dal 1° luglio 2009, Fox Italia ha iniziato a trasmettere anche in alta definizione. Oggi tutti i canali Fox sono trasmessi in HD.

### **1.2. Business Model e Revenue Model**

Fox Italia è un *aggregatore di contenuti* e creatore di canali/palinsesti. In altri termini, Fox compra programmi già realizzati da altri, e ne produce di nuovi e originali, assemblandoli in un paniere di offerta organizzato.

Il suo *core business* è dunque lo *sviluppo di canali tematici*. Questa attività viene effettuata in due modi diversi e integrati:

- organizzando i contenuti audiovisivi in un'offerta completa;
- vendendo a terzi, principalmente alle piattaforme di distribuzione che pagano delle royalties per avere nel proprio bouquet di offerta un canale tv/palinsesto, dei contenuti audiovisivi,

Fox Italia distribuisce i propri programmi in esclusiva tramite la piattaforma Sky Italia. I fornitori di contenuti, dai quali acquista i programmi, sono le principali majors internazionali (Disney, Sony Entertainment Inc., eccetera).

Le fonti di revenue di Fox Italia sono sostanzialmente tre:

- vendita di canali tv agli *affiliates*, vale a dire alle piattaforme di distribuzione dei prodotti audiovisivi che pagano delle royalties per avere i loro prodotti nel proprio bouquet di offerta (es. Fox Italia riceve soldi da Sky per consentirgli di inserire nel proprio bouquet i suoi canali);
- *pubblicità*: vendita di spazi pubblicitari alle aziende inserzioniste;
- per una piccola quota del proprio business. Fox Italia rivende diritti di trasmissione a soggetti terzi<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Per il primo anno, l'esclusiva di questi programmi spetta sempre a Sky Italia. Successivamente, i programmi vengono messi sul mercato e venduti anche ad altri distributori (Mediaset, Mtv, eccetera).

A queste va aggiunta anche la vendita di spazi pubblicitari sui siti dei canali, la cui raccolta pubblicitaria è affidata a WebSystem.

### 1.3. Target e posizionamento dell'offerta FOX

L'offerta di Fox Italia si posiziona nella fascia *superpremium*, destinata a un target prevalentemente maschile compreso nella fascia 25/54 anni, "altospendente". Nonostante ricalchi fedelmente il posizionamento della tv a pagamento nel mercato televisivo, con la sua offerta di canali tematici rivolti a target differenziati, FOX riesce a presidiare quasi tutte le fasce di mercato. Ad esempio, è molto presente nel target femminile tanto da essere l'editore che porta maggior pubblico di questo tipo a Sky Italia.

Le mappe seguenti riportano il posizionamento dei canali Fox Italia nelle principali aree in cui competono<sup>4</sup>: area *entertainment*, area *factual*<sup>5</sup>, area *sport*.

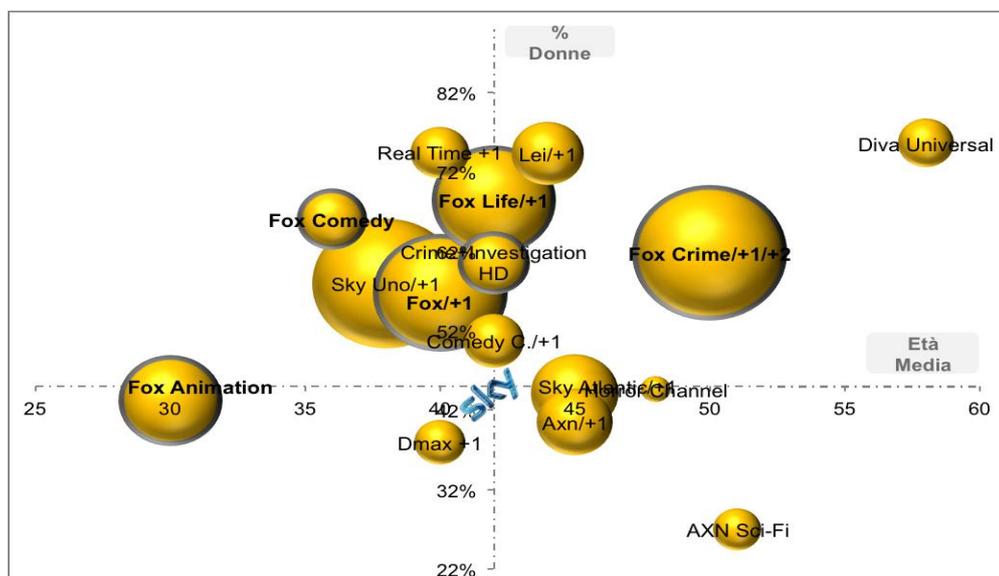


Figura 1 Posizionamento canali Fox International Channels Italy nell'area entertainment

<sup>4</sup> Dati Auditel: Area Ent., Posizionamento (% Donne, Età Media, AMR), Total Day, Apr/Giu'15. Fonte aziendale.

<sup>5</sup> L'area factual è l'area in cui competono tutti i canali che si occupano di documentari.

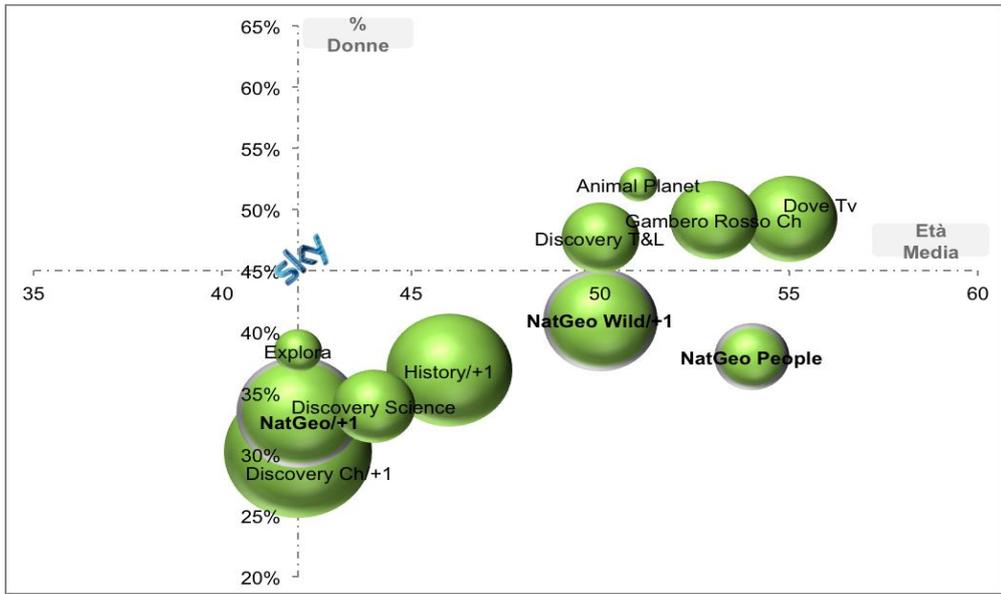


Figura 2 Posizionamento canali Fox International Channels Italy nell'area factual

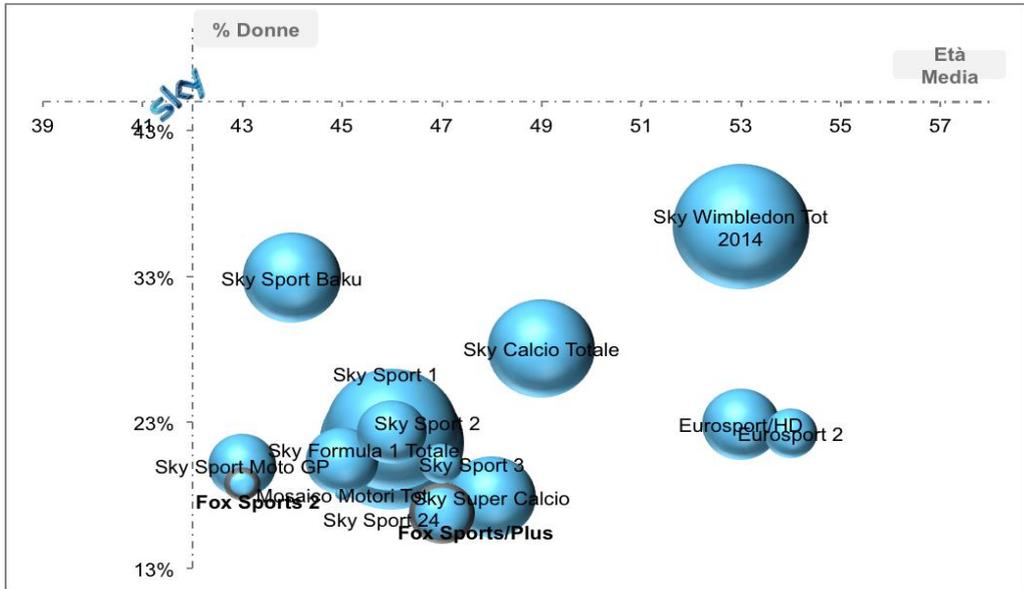


Figura 3 Posizionamento canali Fox International Channels Italy nell'area sport



Fox Italia detiene l'1,3% di market share sull'intero mercato televisivo, e il 6,4% di market share relativa al solo universo Sky Italia. Il dato si riferisce al Fiscal Year 2015 (1 Luglio 2014 - 30 Giugno 2015).

#### 1.4. Il Brand System<sup>6</sup>

L'offerta di Fox Italia si compone di dieci canali satellitari disponibili anche in HD e distribuiti in esclusiva da Sky Italia:

- Fox, il canale delle grandi serie tv;
- FoxLife, il canale di intrattenimento al femminile delle grandi serie tv e delle produzioni italiane;
- FoxCrime, dedicato all'investigazione, al mystery e al noir;
- Fox Comedy, la casa della serialità comedy e sitcom;
- Fox Animation, tutte le nuove serie di animazioni per adulti;
- National Geographic, documentari su scienza, innovazione tecnologica e attualità;
- Nat Geo Wild, sui documentari naturalistici;
- Nat Geo People, il canale di National Geographic dedicato alle persone e alle culture del mondo;
- Baby Tv, il canale dedicato ai più piccini;
- Fox Sports, il canale dei top player che ospita i principali campionati internazionali.

## 2. LA SFIDA 2016: IL LANCIO DI UN NUOVO TV BRAND FOX

Alla luce di quanto appena detto su Fox Italia, e delle considerazioni che nelle prossime pagine si propongono in merito al cambiamento e all'evoluzione del mercato televisivo degli ultimi anni, la sfida lanciata da questa edizione del Premio è:

*l'ideazione e il lancio, su due o più piattaforme, di un **nuovo Tv Brand FOX**, con un'offerta di contenuti diversificata e attrattiva, non solo per i pubblici attuali ma anche per nuovi target.*

Vestendo i panni del team di Marketing di Fox Italia, ogni squadra dovrà redigere **un piano di marketing** per supportare il lancio di un nuovo Tv Brand FOX.

Il nuovo TvBrand Fox può essere in alternativa:

<sup>6</sup> Cfr. approfondimento *Schede Programmi FOX Channels Italy*



1. una **brand extension** dell'attuale offerta
2. un nuovo **Brand Channel** da affiancare all'attuale bouquet di offerta Fox Italia.

L'obiettivo di marketing di tale lancio sarà:

- **incrementare la share on tv (market share) dello 0,3%**<sup>7</sup>

Per partecipare al Premio occorre proporre:

1. il **piano di marketing** del nuovo Tv Brand, che contenga:
  - a) la market analysis;
  - b) una overview del palinsesto –in termini di contenuti e generi televisivi e della loro distribuzione durante la giornata;
  - c) il **piano di lancio** del nuovo Tv Brand
  - d) il **budget di progetto**
2. il **logo** del nuovo Tv Brand

Per raggiungere l'obiettivo fissato, il piano relativo al periodo **ottobre 2016 – ottobre 2018** potrà avvalersi di un budget di **2 milioni di euro** totali.

### 2.1. Materiali a disposizione

Oltre al testo del caso, avrete a disposizione diversi materiali da cui attingere informazioni per comprendere e analizzare il complesso mercato della televisione italiana:

- **brevi dossier di approfondimento:** costituiti da focus specifici su alcuni temi o argomenti chiave e di particolare interesse per la conoscenza del mercato televisivo;
- **glossario del mercato televisivo**
- **video-interviste a esperti** (visibili sul sito [www.premiomarketing.it](http://www.premiomarketing.it));
- **bibliografia di approfondimento**
- **ulteriori documenti** in download sul sito del premio, costantemente aggiornati, dei quali sarete informati dai vostri tutor.

## 3. IL CONTESTO: UN'EVOLUZIONE ANCORA IN CORSO

---

<sup>7</sup> Il dato di partenza è quello di luglio 2015, pari all'1,3% di share on tv (fonte aziendale)



Il settore televisivo italiano ha subito, nell'ultimo decennio, una notevole trasformazione. Quello che era un scenario sostanzialmente stabile, caratterizzato da alcuni punti fermi - esiguo numero di player, sostanziale standardizzazione dell'offerta sul versante *generalista*<sup>8</sup>, modelli di consumo condizionati dagli orari di trasmissione, stabili relazioni di forza tra gli attori - ha assunto rapidamente tutti i caratteri della complessità.

Driver principali di questo cambiamento sono stati:

- la *legislazione nazionale*: il settore è, in tutti i Paesi, uno fra i più regolamentati;
- la *tecnologia digitale* che, insieme alla proliferazione dell'offerta che ne è conseguita, ha determinato un cambiamento sia nelle logiche economiche che in quelle culturali.

Il settore televisivo sta attraversando una fase di transizione che oggi ci consente di parlare di un vero e proprio “mercato” televisivo, basato su logiche di concorrenza diretta, indiretta e allargata, modelli di business alternativi, alleanze intersettoriali e transnazionali.: Netflix e AppleTv, YouTube e SmartTv, sono solo alcune parole nuove protagoniste del mercato. Possiamo di conseguenza iniziare realmente a parlare di *marketing televisivo*, inteso come declinazione del marketing classico in un nuovo corpus specialistico di modelli e strumenti adattati sulle caratteristiche specifiche di un settore in evoluzione.

**Se isoliamo le altre variabili di contesto e ci soffermiamo sulla sola tecnologia**, possiamo fissare la storia della televisione italiana in quattro momenti fondamentali:

- il *monopolio RAI* dei primi venti anni di vita;
- l'avvento della *TV commerciale* intorno alla metà degli anni '70;
- la comparsa della *Tv satellitare* negli anni '90, che introduce l'idea di “pagare la televisione”,
- la *digitalizzazione* dell'industry, che determina un nuovo scenario in cui la complessità del business aumenta vorticosamente.

Analizzeremo questa evoluzione dal punto di vista della domanda, ossia del *consumatore-spettatore*, e di come sia cambiata la sua possibilità di *scelta di visione* nel tempo, non solo rispetto alla ai *contenuti*, ma anche alla *modalità di fruizione e di consumo* del prodotto televisivo.

---

<sup>8</sup> Per *tv generalista* si intende la televisione che offre tutti i generi televisivi –informazione, fiction, reality show, intrattenimento, game show, eccetera- in una modalità di programmazione detta “di flusso”. All'interno di uno stesso canale tendono, così, a convergere i differenti generi facendone una sorta di contenitore unico in cui lo spettatore viene trascinato da un genere all'altro senza soluzione di continuità. Si contrappone alla *tv tematica* dove, al contrario, i canali sono organizzati per contenuti specifici (sport, fiction, informazione, eccetera).

### 3.1. BREVE STORIA DELLA TELEVISIONE IN ITALIA

#### 3.1.1. Nessuna scelta, ovvero il monopolio Rai

Il 3 gennaio del 1954 inizia ufficialmente la programmazione della Televisione Italiana a cura della RAI - Radio Televisione Italiana<sup>9</sup>, la società concessionaria in esclusiva del servizio pubblico radiotelevisivo. Le trasmissioni sono in bianco e nero e l'accesso alla visione avviene solo attraverso il pagamento del canone, legato all'acquisto dell'apparecchio televisivo. La programmazione è costituita essenzialmente da *telequiz* (come *Il Musicchiere o Lascia o raddoppia?*) e *sceneggiati televisivi* (*Piccole donne*, *Cime tempestose*, *Piccolo mondo antico*, eccetera). Il *Telegiornale Rai* fa la sua comparsa intorno alla fine degli anni '50.

Di seguito, le tappe fondamentali che segneranno la storia della RAI nel periodo storico della *non-scelta*, e che ne delinearanno l'assetto che conosciamo oggi:

- nel 1957 con *Carosello* fa la sua comparsa in RAI la *pubblicità*;
- nel 1961 iniziano le trasmissioni del secondo canale RAI;
- nel 1979 inizia la messa in onda della terza rete RAI;
- nel 1977 iniziano ufficialmente le trasmissioni a colori.

Questo assetto di assoluto monopolio della Tv pubblica, organizzata in tre canali –Rai 1, Rai 2 e Rai 3- e che basa i suoi ricavi su tre fonti principali -il canone televisivo, la pubblicità e le sovvenzioni statali- durerà per circa 20 anni e determinerà un modello di fruizione caratterizzato da limitati gradi di libertà per il consumatore, dovuti:

- all'esiguo numero dei canali e alle scelte di programmazione da essi operate;
- a un rigido legame fra timing di programmazione e di consumo: il telespettatore può vedere un determinato programma solo in un certo giorno e a una certa ora -la base sulla quale si costruisce il *palinsesto*.

#### 3.1.2. Primi assaggi di libertà: l'avvento della Tv commerciale

Negli anni '70 fanno la loro comparsa le reti private che, a differenza della tv pubblica, possono trasmettere solo a livello locale, secondo quanto previsto da una legge del 1976<sup>10</sup>. Tra queste vi è anche *Telemilano 58*, di proprietà di Silvio Berlusconi. Essendo soggetti privati e non potendo usufruire del canone come la tv pubblica, le televisioni private basano i loro ricavi esclusivamente sulla *pubblicità*: vendono spazi pubblicitari alle aziende inserzioniste che vogliono promuovere i loro prodotti. Tali spazi sono venduti in funzioni

<sup>9</sup> Denominazione assunta dall'EIAR –Ente Italiano per le Audizioni Radiofoniche- nel 1944

<sup>10</sup> Sentenza n. 202 del 28 luglio, che legittima la trasmissione delle emittenti private via etere in ambito locale.



delle *audience* che “promettono” di raggiungere: più è alto il numero di persone che vedrà il messaggio pubblicitario, più appetibile sarà lo spazio per gli inserzionisti, maggiore il prezzo a cui sarà venduto. Si tratta del modello noto come *televisione commerciale*, da sempre presente negli USA, del tutto assente in Italia fino a quel momento.

Proprio per aumentare i suoi ricavi pubblicitari e attuare una strategia di crescita, Berlusconi decide di iniziare a trasmettere, attraverso il sistema della *syndacation televisiva*<sup>11</sup>, su tutto il territorio nazionale, aumentando così il bacino di utenza e le *audience potenziali* da vendere agli investitori pubblicitari. Nasce così Canale 5. Stessa cosa faranno Mondadori con Rete4 e Rusconi con Italia1, entrambe successivamente acquistate da Berlusconi e dalla sua società, che prenderà il nome di Fininvest (cambiato poi nell'attuale Mediaset nel 1993). La Fininvest decreterà la fine del monopolio Rai e l'inizio del duopolio RAI/Mediaset.

Nel 1999 si aggiunge a questo scenario Telemontecarlo, altra tv commerciale. Venduta da Mario Cecchi Gori a Seat Pagine Gialle del gruppo Telecom Italia Mobile, Telemontecarlo prenderà il nome di La7 nel 2001. Telecom Italia diventa, così, il terzo operatore televisivo dopo Rai e Mediaset. Dal 2013 La7 è di proprietà del gruppo Cairo Communication.

Con l'avvento delle tv commerciali cambia la modalità di fruizione del prodotto televisivo, fino a quel momento plasmato sulle caratteristiche della tv pubblica e caratterizzato da una limitatissima libertà di visione:

- aumenta (da tre a sette) il numero di canali a disposizione del telespettatore, con un aumento del grado di libertà e di scelta di visione;
- l'intrattenimento si affiancherà allo stile “educativo” della tv pubblica, con l'introduzione di nuovi generi televisivi (serial tv, soap opera, eccetera);
- la programmazione sarà pianificata anche nelle fasce orarie allora non coperte dalla Rai, distribuendosi sull'intero arco della giornata: la televisione inizierà a diventare un “flusso”;
- il telespettatore cambia il modo di guardare la tv: il suo *bisogno di visione*, influenzato dall'offerta a disposizione, si differenzia, essendo guidato dalla molteplicità di programmi e generi destinati a soddisfare bisogni emotivi differenti (informazione, svago, intrattenimento, sport, film, eccetera). Questo determinerà la nascita di differenti audience, identificate per le tematiche preferite e per i bisogni soddisfatti.

---

<sup>11</sup> Attraverso la vendita dei diritti dei propri programmi a singole emittenti televisive locali e la messa in onda in simultanea sul tutto il territorio nazionale, la *syndacation televisiva* permetteva di trasmettere sull'intero territorio nazionale senza passare attraverso la rete di emittenti televisive nazionali, aggirando il divieto imposto alle Tv commerciali.



La situazione di sostanziale duopolio Rai/Mediaset durerà fino all'avvento della pay tv degli anni '90 e della *tecnologia digitale* nel 2004.

### 3.1.3. La rivoluzione: pagare per vedere la televisione

Agli inizi degli anni '90 fa la sua comparsa la tv a pagamento –o *pay tv*– con TELE+. Questa nuova modalità di fruizione prevede il pagamento di un abbonamento in cambio dell'accesso a canali televisivi –e quindi a contenuti e programmi– specifici e destinati ai soli abbonati. La tecnologia utilizzata si basa all'inizio sulla trasmissione terrestre<sup>12</sup> ma i canali sono criptati e possono essere visti in chiaro solo con l'utilizzo di un decoder. L'offerta delle *pay-tv* fonda il proprio appeal su una programmazione basata su eventi sportivi –calcio in primis–, film in prima visione e, novità assoluta, sulla trasmissione di contenuti per adulti. Si caratterizza come un'aggiunta di offerta rispetto a quella di RAI e Mediaset: lo spettro di scelta di visione del telespettatore si modifica in qualità –considerando il posizionamento *premium* delle prime visioni e degli eventi sportivi in diretta– pur non sovvertendo il modello di audience vigente.

Con l'avvento della tecnologia satellitare<sup>13</sup>, la tv a pagamento vede ampliarsi le sue possibilità di sviluppo, soprattutto per i bassi costi di trasmissione offerti da questa tecnologia rispetto alle frequenze terrestri e al cavo. Nel dicembre del 1993 entra nel mercato Stream TV, di proprietà della STET<sup>14</sup>. Nel 2003 Sky Tv, con l'acquisto di TELE+ e Stream Tv, monopolizza di fatto il mercato satellitare.

Nel 2005, grazie alla tecnologia digitale, si apre una nuova frontiera per la tv a pagamento: la *pay-per-view*. Mediaset e Telecom Italia, rispettivamente con Premium e con CartaPiù<sup>15</sup> iniziano a offrire una nuova formula: il pagamento per la visione del solo evento che si decide di vedere. Il tutto può essere attuato attraverso l'utilizzo di una carta ricaricabile e di un decoder dedicato.

### 3.1.4. Liberi tutti! Arriva il digitale

E' l'avvento della tecnologia digitale, però, che rivoluziona completamente il mercato televisivo e ci conduce alla situazione attuale, di mercato altamente competitivo. Con l'espressione *televisione digitale* ci si riferisce ai servizi e programmi televisivi realizzati e

---

<sup>12</sup> La *trasmissione terrestre* si basa sulla diffusione dei contenuti audio-video per mezzo di onde radio emesse da trasmettitori posti sulla superficie terrestre. Tali onde radio vengono ricevute da un'antenna televisiva e ritrasformate in contenuti audio-video dal televisore o da altri dispositivi simili di visione.

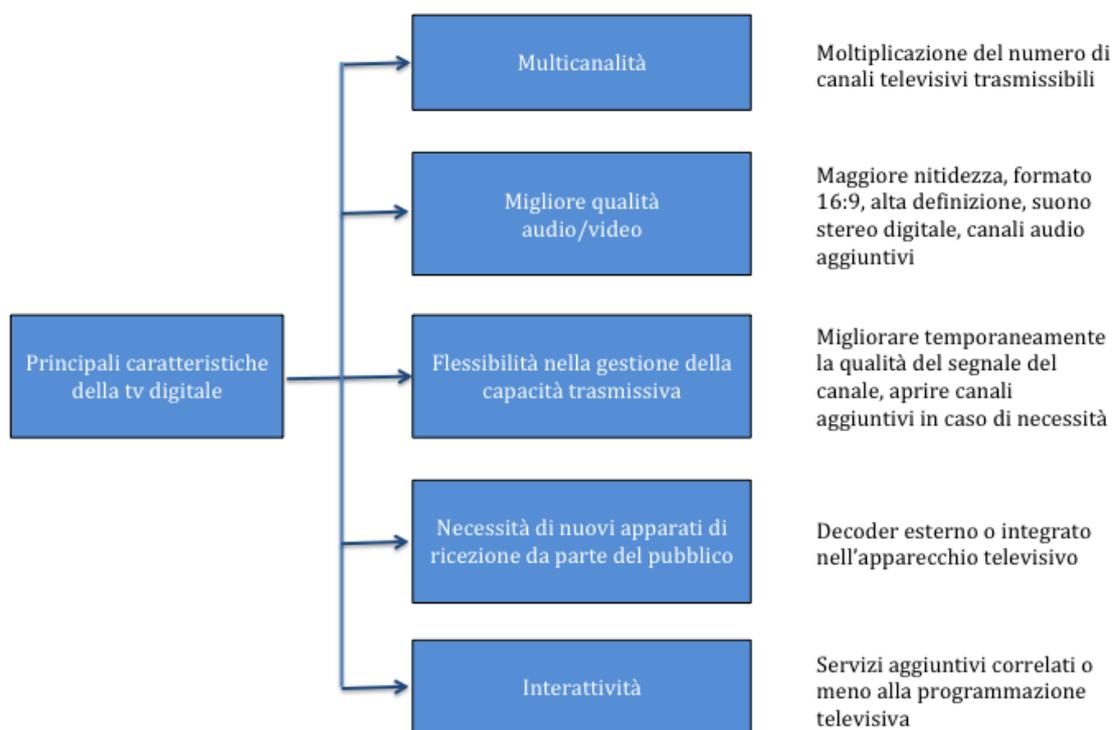
<sup>13</sup> La *tecnologia satellitare* si basa sulla trasmissione attraverso collegamenti radio-satellitari tra stazioni ricetrasmittenti a terra e satelliti artificiali in orbita, che fungono da ponti radio satellitari.

<sup>14</sup> STET è la Società Italiana Telefonica S.p.a., fondata dall'ora SIP con l'intento di costituire un'azienda per la fornitura di servizi multimediali e interattivi attraverso la nascente rete per telecomunicazioni in fibra ottica, che confluirà nel giugno del 1994 in Telecom Italia.

<sup>15</sup> Cartapiù viene sostituita nel 2009 da Dahlia Tv, che chiude definitivamente nel 2011.

distribuiti in formato digitale<sup>16</sup>. La principale caratteristica del digitale è che, a parità di spazio di diffusione (frequenze) utilizzato dall'analogico e qualità del segnale, permette la moltiplicazione di canali, e una semplicità di consumo differito nel tempo (*time-shifted viewing*)<sup>17</sup>. Questo perché la trasmissione digitale passa attraverso un processo tecnico di codifica e compressione del segnale. Le tipologie di diffusione della tv digitale sono tre: satellitare, terrestre e protocollo Internet IPTV<sup>18</sup>. A queste si può aggiungere anche la televisione via cavo.

Nella Figura 4 sono riportate in sintesi le principali caratteristiche della Tv digitale e i vantaggi rispetto alla tradizionale televisione analogica.



**Figura 4** Principali caratteristiche comuni ai differenti sistemi di Tv digitale<sup>19</sup>

<sup>16</sup> La *televisione digitale* fa uso di tecniche di trasmissione digitale per la diffusione di contenuti audio-video da parte delle emittenti televisive. I dati della televisione sono dati elettronici e, come tali, possono essere rappresentati sotto due forme differenti: analogica e digitale. La televisione digitale, pertanto, si contrappone alla televisione analogica.

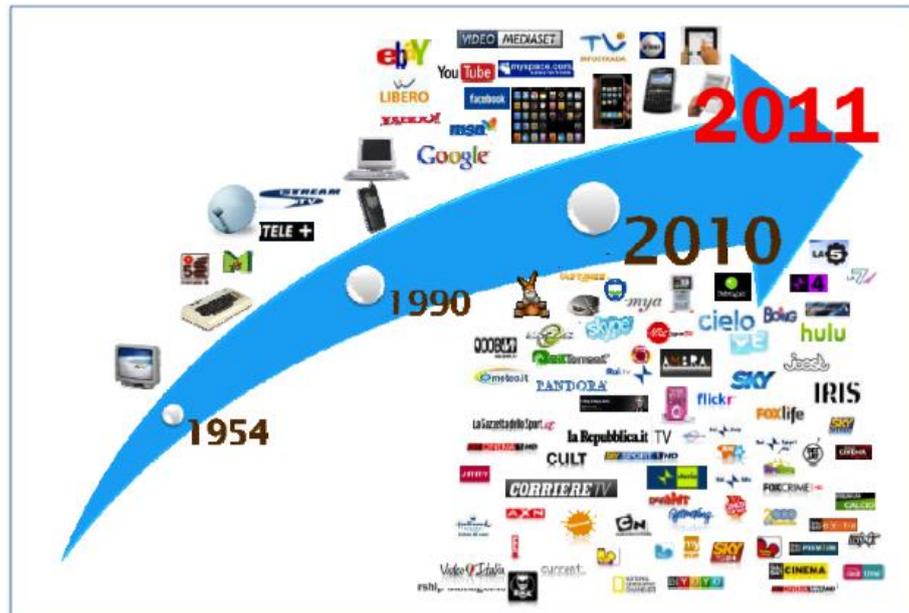
<sup>17</sup> Nella televisione terrestre, ad esempio, con la tecnologia analogica è possibile diffondere un solo canale per frequenza. I canali passerebbero a cinque in caso di diffusione digitale.

<sup>18</sup> Cfr. approfondimento *Le differenti tipologie di televisione digitale*.

<sup>19</sup> Figura tratta e rielaborata da Fabiano A., "Le piattaforme digitali", in Nardello C., Pratesi C.A. (2010), *Marketing televisivo. Strumenti e modelli di business per competere nel nuovo mercato digitale*, Edizioni IISole24Ore

La possibilità di aumentare, attraverso la televisione digitale, i canali trasmissibili ha influenzato in particolare l'evoluzione del mercato televisivo, determinando l'ingresso di nuovi competitor che, con costi di trasmissione anche più bassi, hanno iniziato a fare la loro comparsa nell'arena competitiva

La Figura 5 rende bene l'idea del nuovo scenario, media e televisivo, decisamente più affollato rispetto agli anni precedenti dopo l'introduzione del digitale.



**Figura 5 Il nuovo scenario media e televisivo**

Il forte impatto della tecnologia digitale sull'industria televisiva si registra su tre principali ambiti: a) l'impostazione editoriale dell'offerta; b) la modalità di trasmissione/fruizione; c) la comparsa di nuovi modelli di consumo<sup>20</sup>.

Grazie all'abbondanza di canali trasmissibili, la tv digitale favorisce una specializzazione dei contenuti rispetto alla tv analogica. La specializzazione dei contenuti può avvenire in tre modi:

- *per fasce di pubblico*: identificate, soprattutto in base a criteri socio-demografici (per esempio *RaiYoYo* o *Cartoonito* per ragazzi e bambini, *LA7D* e *La5* per un pubblico femminile, eccetera);

<sup>20</sup> Cfr. Febbraio A., "Le piattaforme digitali", in Nardello C., Pratesi C.A. (2010), *Marketing televisivo. Strumenti e modelli di business per competere nel nuovo mercato digitale*, Edizioni IISole24Ore



- *per genere/tema*: si imposta tutta la programmazione su un genere specifico televisivo -fiction, notiziari, storia, sport, eccetera- (per esempio, *RaiStoria*, *TopCrime*, *RaiNews24*, eccetera);
- *per target e per genere/tema*: si utilizzano entrambe le categorie precedenti per concentrarsi su un determinato target con un determinato genere/tema televisivo (per esempio *DMAX*, canale di factual entertainment, informazione e attualità dedicato al pubblico maschile o *Discovery World*, canale di documentari per la famiglia).

L'incremento dell'offerta a disposizione e la sua specializzazione aumentano in modo esponenziale le possibilità di scelta dello spettatore. Se poi consideriamo anche la Tv via Internet, che non risponde al *flusso lineare* come il digitale terrestre, lo spettatore può anche decidere tempo e luogo della fruizione, diventando autonomo nella creazione di palinsesti personalizzati.

La televisione si trasforma in un medium *multiplatforma*, grazie all'aumento dei canali di distribuzione (*digital broadcasting*, *IP-based*, eccetera), e *multidevice* grazie all'aumento dei terminali di accesso (tv, pc, *second screen device*)<sup>21</sup>. In termini di scelta siamo all'estremo opposto rispetto alla condizione iniziale del medium in Italia.

### FOCUS

#### Addio vecchia SofaTv

Quanto alla comparsa di nuovi modelli di consumo, ne è un esempio il passaggio dalla *Sofa Tv*, espressione con cui si identifica il consumo televisivo tradizionale, generalista e sostanzialmente passivo e lineare, alla *Catch-up TV*, espressione che indica una modalità di consumo televisivo non lineare, on demand e di contenuti non necessariamente prodotti da una struttura editoriale (come gli *user-generated content*)<sup>22</sup>.

Il 2006 rappresenta per l'Italia l'anno di introduzione della televisione digitale (HDTV). Sia Rai che Sky lanciano le loro sperimentazioni attraverso la messa in onda di due eventi sportivi: i Giochi Olimpici Invernali di Torino per la prima e la finale della UEFA Champion's League per la seconda. In tutti i Paesi Europei, il legislatore ha previsto dei tempi di realizzazione del cosiddetto *switch-off*, vale a dire lo spegnimento del segnale analogico e il passaggio definitivo al segnale digitale terrestre. In Italia lo *switch off* viene attuato tra il 2008 e il 2012. Le motivazioni sono sostanzialmente di due tipi:

<sup>21</sup> Marinelli A., (2012), "La televisione dopo la televisione", in *Connecting Television. La televisione al tempo di Internet*, Guerini e Associati, 2012

<sup>22</sup> Cfr. approfondimenti *I modelli di consumo e le piattaforme distributive e Social TV*



- rendere maggiormente competitivo il mercato televisivo attraverso l'incremento del pluralismo nel settore grazie allo sfruttamento della possibilità di moltiplicazione del numero di canali;
- valorizzare le frequenze analogiche liberate attraverso la loro riconversione ad altri servizi o tipologie di servizi.

### 3.2. IL MERCATO TELEVISIVO

Il mercato televisivo presenta notevoli gradi di complessità rispetto a quello di molte altre categorie di beni di consumo:

1. regolamentazione stringente;
2. mercato a versanti multipli;
3. non coincidenza tra buyer e user.

E' un mercato fortemente regolamentato, in virtù della sua influenza sulla società, che vive una conformazione fortemente legata al quadro normativo vigente<sup>23</sup>. Si parla poi di un *two-sided-market*<sup>24</sup>, ossia di un mercato caratterizzato da due "anime": il *mercato televisivo* vero e proprio (che "produce" audience) e il *mercato pubblicitario* (che "vende" l'audience prodotta), entrambi mercati target per l'impresa televisiva<sup>25</sup>. Infine, dal punto di vista della *domanda*, esistono due target nel mercato televisivo: i) gli *spettatori*, destinatari primari del prodotto televisivo; ii) gli *inserzionisti pubblicitari*, che acquistano dalle imprese televisive le audience per le loro inserzioni pubblicitarie.

E' sempre esistita una non coincidenza tra il *consumatore* del prodotto (il pubblico televisivo) e il suo *acquirente* (inserzionisti pubblicitari)<sup>26</sup>. Con l'avvento della pay tv si assiste a una parziale convergenza tra i due soggetti. Il consumatore diventa duale, assumendo le vesti di *buyer* e di *user*: compra per consumare, è disposto a pagare per usufruire di un contenuto. Questo aumenta la sua criticità, la sua possibilità di scelta e soprattutto la sua mobilità tra l'offerta disponibile. Tutto questo incide inevitabilmente anche sui modelli di business<sup>27</sup>.

#### 3.2.1. I numeri del mercato televisivo in Italia<sup>28</sup>

<sup>23</sup> Cfr. approfondimento *Un settore regolato. Le 3 leggi di sistema*.

<sup>24</sup> Evans D. S., Schmalensee R. (2008), *Markets with two-sided platforms*, Issues in competition law and policy 667 (ABA Section of Antitrust Law 2008)

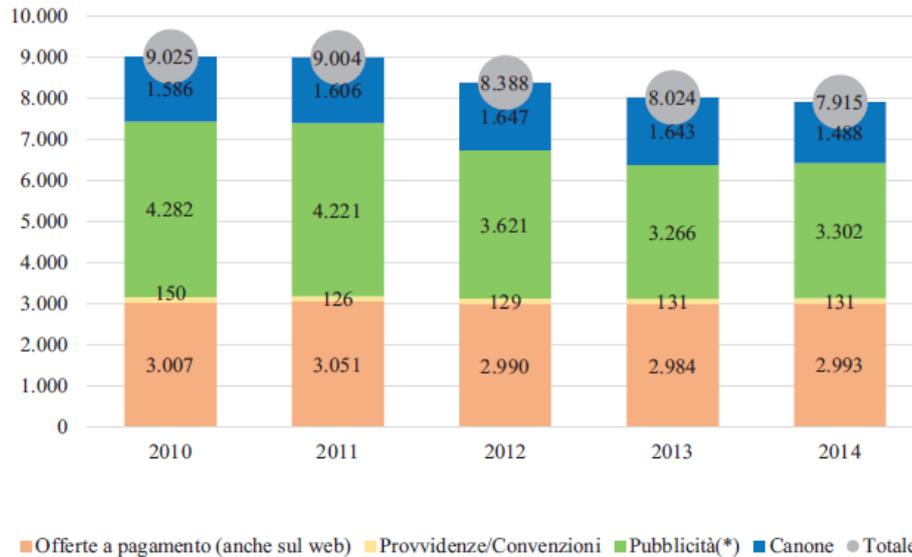
<sup>25</sup> Nel mercato televisivo, il prodotto è il palinsesto e il target sono i telespettatori, le audience che si decide di raggiungere con la propria offerta. Nel mercato pubblicitario, invece, le audience sono il "prodotto" gli inserzionisti pubblicitari il target da raggiungere.

<sup>26</sup> Demattè C., Perretti F. (2009), *Economia e management della televisione*, ETAS

<sup>27</sup> Cfr. approfondimento *I modelli di business del mercato televisivo*.

<sup>28</sup> I dati sull'andamento dei consumi e dei ricavi economici della televisione qui presentati sono tratti dall'ultima Relazione annuale Agcom del 2014, *Relazione annuale 2015 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro*, e dall'ultimo rapporto Censis sulla comunicazione del 2015, *12° Rapporto sulla comunicazione: l'economia della*

Il mercato televisivo italiano<sup>29</sup> vale, nel 2014, 7,9 miliardi di euro. Ben il 40% dei ricavi è rappresentato dalla pubblicità, che rimane la fonte di revenue principale, seguita a distanza ravvicinata dagli abbonamenti delle tv a pagamento che rappresentano il 37% dei ricavi totali. Il canone rappresenta il 19% dei ricavi, unica voce in flessione rispetto al 2013.



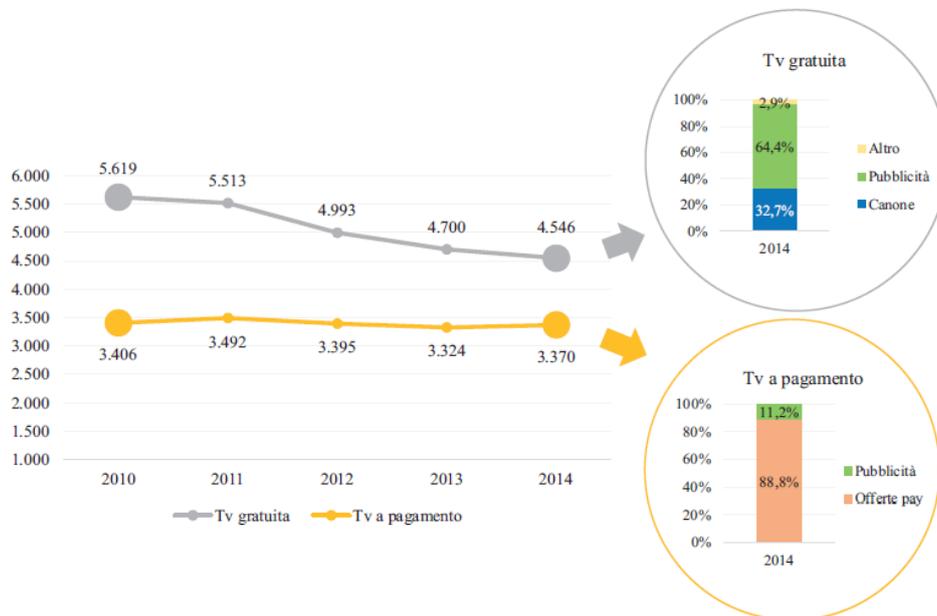
Figura

## 6 Ricavi complessivi del mercato televisivo per tipologia (mio euro)

I tre player principali rappresentano circa il 90% del mercato: RAI, con una quota del 27,2% e operante esclusivamente nella *free tv*, Mediaset, con una quota del 27,8% e 21st Century Fox/Sky Italia con una quota del 34,1%, entrambi operanti sia nella *free tv* che nella *pay tv*. Nel 2014 è ancora la *free tv* a produrre la quota più consistente dei ricavi (4,5 miliardi di euro) – derivanti per lo più dalla raccolta pubblicitaria (64%) e dal canone di abbonamento (33%) – anche se il divario con la *pay tv* (che nel 2014 vale 3,4 miliardi di euro, generati per l’89% dalla vendita di offerte a pagamento) si sta riducendo negli anni.

*disintermediazione digitale.*

<sup>29</sup> Il mercato televisivo fa parte, insieme con la *radio*, l’*editoria* e *Internet*, del settore dei media, che registra nel 2014 un valore di 14,3 miliardi di euro. Questo rappresenta il 27% del totale del *sistema delle comunicazioni* - costituito da *telecomunicazioni*, *media* e *servizi postali*- che vale nel 2014 52,4 miliardi di euro, con una variazione rispetto al 2013 di -6%.



**Figura 7 Ricavi complessivi Tv gratuita/Tv a pagamento (mio euro)**

La televisione si riconferma nel 2015 *regina dei media*, con il bacino di ascolti più ampio. Nonostante un appeal trasversale rispetto ai target demografici, la più alta percentuale di telespettatori si registra tra gli anziani: il 97,5% dei 65-80enni guarda la tv e lo fa quotidianamente (97%). Ben l'85% dei telespettatori utilizza ancora un apparecchio tradizionale. Seguono gli abbonati della tv satellitare (35%) e coloro che utilizzano un pc (20%). Sensibilmente inferiori, come si evince dalla Tabella 1, le percentuali di chi segue i programmi televisivi mediante smart Tv (8%), smartphone (7%) e tablet (6%).

Percentuali (%) degli utenti del mezzo	
<b>Tv tradizionale</b>	85
<b>Tv satellitare</b>	35
<b>Pc</b>	20
<b>Smart Tv</b>	8
<b>Smartphone</b>	7
<b>Tablet</b>	6

**Tabella 1 Device di accesso ai contenuti televisivi. Fonte: Relazione annuale AGCOM 2014**

Il numero di telespettatori nel giorno medio supera gli 11 milioni di utenti a marzo 2014 (Tabella 2). La ripartizione degli ascolti per piattaforma conferma la predominanza del digitale terrestre, con 9 milioni di telespettatori e valori di share superiori all'80%.

Piattaforma	Marzo 2011		Marzo 2012		Marzo 2013		Marzo 2014	
	Ascolto medio	Share (%)						
<b>Analogica Terrestre</b>	2.401.662	21,3	1.196.198	11,0	-	-	-	-
<b>Digitale Terrestre</b>	7.046.724	62,6	7.814.445	71,9	9.865.394	84,4	9.345.354	83,6
<b>Satellitare</b>	1.772.254	15,8	1.807.831	16,6	1.812.015	15,5	1.835.270	16,4
<b>Iptv</b>	29.013	0,3	20.074	0,2	7.501	0,1	2.509	0,0

**Tabella 2 Ascolti televisivi medi per piattaforme. Fonte: Relazione annuale AGCOM 2014**

La domanda da parte dei telespettatori si rivolge prevalentemente verso i programmi RAI e Mediaset, che realizzano oltre il 70% dell'audience complessiva. La flessione che registrano entrambi i player è dovuta alla crescita di altri competitor –primo fra tutti 21st Century Fox/Sky, con il 6,1% di market share nel 2013- determinata dall'introduzione della tecnologia digitale.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Rai</b>	42,3	40,6	41,3	40,2	39,8	38,6
<b>Mediaset</b>	39,4	39,5	37,4	35,4	33,9	31,9
<b>21st Century Fox/Sky</b>	4,4	4,6	4,9	5,6	6,4	6,1
<b>Altri</b>	13,9	15,3	16,5	18,8	20,1	23,4
<b>Totale</b>	100	100	100	100	100	100

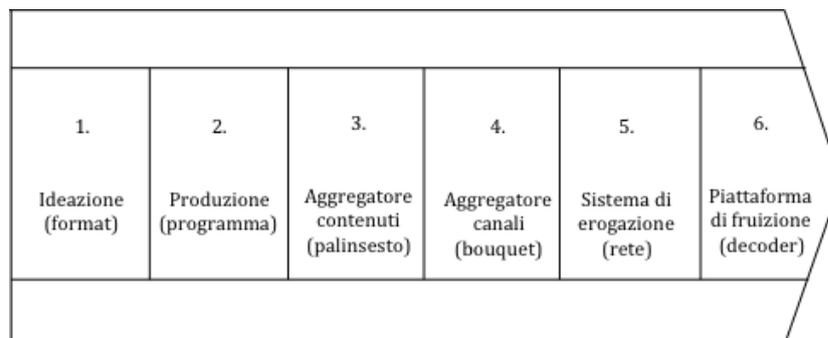
**Tabella 3 Percentuali (%) di ascolto televisivo annuale nel giorno medio. Elaborazione dell'AGCOM su dati Auditel, Relazione annuale AGCOM 2014**

### 3.2.2. La catena del valore

I contenuti audio-video, organizzati in una specifica modalità di offerta e visione, rappresentano il prodotto del mercato televisivo. Questi costituiscono il *palinsesto* di un determinato canale tv o di un'emittente<sup>30</sup>. Tali contenuti presuppongono, per la loro creazione, due azioni principali: la produzione e la loro distribuzione. I principali soggetti economici che concorrono a tali azioni sono tre:

- i *produttori* di contenuti audiovisivi, ossia i fornitori delle imprese televisive (es. Magnolia, Endemol);
- le *imprese televisive*, che selezionano i contenuti audiovisivi e li organizzano in un *palinsesto*, che costituisce l'offerta per i consumatori (es. Rai, Mediaset, Sky);
- le *imprese di telecomunicazioni*, che distribuiscono i prodotti audiovisivi (es. Rai e Mediaset per la rete terrestre, Telecom Italia per la rete IPTV)<sup>31</sup>.

Le attività implementate affinché i contenuti audiovisivi raggiungano i consumatori possono essere descritte attraverso la *catena del valore del mercato televisivo*<sup>32</sup> riportata in Figura 8<sup>33</sup>:



**Figura 8 La catena del valore del mercato televisivo**

1. La prima attività è l'*ideazione del contenuto audiovisivo*. Nel nuovo scenario digitale è fondamentale che i contenuti siano ideati in un'ottica cross-mediale, così da poter essere declinati su differenti media digitali.

<sup>30</sup> Un palinsesto può essere definito come l'insieme delle trasmissioni programmate per un determinato periodo di tempo (un giorno, una settimana, un mese, eccetera) da un canale o un'emittente tv.

<sup>31</sup> Demattè C., Perretti F. (2007), op. citata

<sup>32</sup> Porter M. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York

<sup>33</sup> Rielaborata da Nardello C., Pratesi C.A. (2010), *Marketing televisivo. Strumenti e modelli di business per competere nel nuovo mercato digitale*, Edizioni IlSole24Ore, pag. 22 e segg.



2. Successiva all'ideazione è la *produzione dei prodotti*, che può essere realizzata dall'impresa televisiva o da imprese terze specializzate nella produzione di contenuti (es. Magnolia, Endemol). La scelta del *make or buy*<sup>34</sup> è una delle scelte strategiche che un'impresa televisiva è tenuta a fare.
3. Segue l'*assemblaggio dei palinsesti*, ossia l'organizzazione dei contenuti audiovisivi in un'offerta completa, che può assumere la forma della *programmazione lineare* o quella di contenuti accessibili *on demand*<sup>35</sup>.
4. L'attività di *aggregazione di canali e servizi* viene svolta dalle imprese televisive, che ricoprono un ruolo cruciale nella definizione dell'offerta al consumatore finale. Tali imprese possono essere operatori della free tv (Rai e Mediaset) o della tv a pagamento (Sky o Fastweb). Nell'universo dell'Internet Tv questo ruolo è ricoperto da YouTube (controllato di Google).
5. L'attività successiva consiste nell'erogazione del programma audiovisivo attraverso la rete, che può essere satellitare, digitale terrestre o tramite connessione a Internet nel caso della IPTV. Il sistema di erogazione può essere di proprietà dell'impresa televisiva oppure un servizio fornito da terzi (come nel caso del satellite).
6. Infine, l'ultimo anello della catena del valore è rappresentato dalla piattaforma di fruizione. Queste sono costituite da dispositivi –hardware o software- interni al televisore o esterni, come il *decoder* per il digitale terrestre (TivùSat) o il *set-top-box* per la tv a pagamento. La piattaforma di fruizione può essere: a) *proprietaria*, vale a dire gestita da una singola azienda televisiva (come accade per Sky o Fastweb); b) *aperta*, vale a dire basata su standard tecnologici disponibili a tutti gli operatori.

Un'azienda che compete nel settore televisivo può decidere di presidiare una o più attività. Le aziende più grandi si estendono lungo tutta la catena del valore. Altre si focalizzano solo su una tipologia di business, come ad esempio la produzione e la vendita di contenuti alle emittenti televisive o agli aggregatori di programmi. Questa scelta determina il modello di business adottato<sup>36</sup>.

### 3.2.3. La concorrenza

La concorrenza nel mercato televisivo –anche in virtù del vivere su un mercato a versanti multipli- si esprime su tre piani differenti<sup>37</sup>:

---

<sup>34</sup> Produrre “in casa” oppure acquistare da fornitori terzi.

<sup>35</sup> Cfr. l'approfondimento *Il glossario della TV*.

<sup>36</sup> Facendo riferimento alla figura 9, Fox gioca un ruolo che arriva a coprire i primi tre step.

<sup>37</sup> Nardello C., Pratesi C.A. (2010), op. citata



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



**CASO RACCOLTO E REDATTO DA  
GIULIANA ANTONUCCI**

**COORDINAMENTO SCIENTIFICO  
ALBERTO MATTIACCI**

***ROMA, SETTEMBRE 2015***

**ISBN 978-88-907662-5-1**