

# **Il caso RAI**

## **Ideazione e lancio di un nuovo canale negli Usa<sup>1</sup>**

### **Premessa**

La diciannovesima edizione del primo per il Marketing è incentrata sul caso Rai. Gli studenti interessati a partecipare dovranno progettare un piano di marketing che consenta all'azienda di lanciare un canale televisivo digitale negli Usa. L'obiettivo di tale operazione non è solo di tipo commerciale ma, data la natura pubblica della Rai, anche sociale: infatti il palinsesto del nuovo canale dovrà promuovere in modo diretto o indiretto il nostro sistema paese, le nostre aziende e i nostri prodotti, per diffondere al di fuori dei confini nazionali e al di là delle comunità di italiani all'estero (già serviti da Rai Internazionale) la nostra cultura e il nostro stile di vita.

In termini di business l'idea di fondo è quella di individuare un operatore americano - tecnicamente: un "gestore di piattaforma" (con un ruolo analogo a quello che in Italia svolge Sky)- interessato a ospitare il canale Rai all'interno della propria offerta. Tale piattaforma potrà basarsi indifferentemente su tecnologia satellitare, via cavo (che in Usa rappresenta una quota importante del mercato televisivo), digitale terrestre o IPTV (ossia la tv su protocollo Internet) o da una combinazione delle stesse, e dovrà prevedere un pagamento da parte del pubblico (sottoforma di abbonamento).

### **1. RAI**

#### **1.1. Brevi cenni di storia**

Con qualche anno di ritardo rispetto agli altri paesi europei, la Tv italiana nacque nel 1954 per arrivare nel 1965 a oltre 6 milioni di abbonamenti. A differenza degli Usa, dove le aziende televisive adottarono da subito un modello di business di tipo commerciale, ossia basato sulla raccolta pubblicitaria, in Italia la Rai si è sviluppata su un modello differente (più europeo) impostato sulla natura di "servizio pubblico", finanziato da un canone e concepito non solo come occasione di intrattenimento, ma anche con una funzione informativa ed educativa. La pubblicità televisiva non fu prevista fino al '57, quando venne introdotta per la prima volta, seppure rigorosamente limitata all'interno di un apposito spazio chiamato "Carosello". Nel '61 venne lanciato il secondo canale e il palinsesto, che

---

<sup>1</sup> Il caso è stato elaborato da Carlo Alberto Pratesi dell'Università Roma Tre a scopo puramente didattico e come base della XIX edizione del Premio Marketing Italia. Le informazioni e i dati forniti, seppure realistici, non sono rappresentativi della realtà. Si ringraziano per l'aiuto fornito nella raccolta delle informazioni e nella stesura del testo: Benito Benassi, Debora Bergamini, Giovanni Castiglioni, Andrea Fabiano e Carlo Nardello.

inizialmente era di sole quattro ore, si estese fino a 11 ore. Nel '62, per la prima volta, fu testato un collegamento via satellite con gli Stati Uniti; si avviarono le coproduzioni con broadcaster stranieri e le ore di trasmissione arrivarono a 12 (compresi 17 minuti di pubblicità). Nel 1968 gli abbonati raggiunsero gli 8,2 milioni e, in occasione delle Olimpiadi del Messico, si sperimentò la diretta intercontinentale. Nel Giro d'Italia comparvero per la prima volta le telecamere montate sulle moto che seguivano la corsa. Negli anni '75-76 la Rai perse il monopolio con la nascita delle emittenti private, prima radiofoniche, poi televisive. Nel '79 venne lanciata anche la terza rete Rai (che andava in onda dalle 19 alle 23) per dar voce alle Regioni (che erano state istituite nel '70).

Nel 1981 in Italia esistevano 600 emittenti private, alcune delle quali già offrivano un palinsesto che copriva le 24 ore. Anche a causa di questa nuova concorrenza, la Rai avviò una sua radicale trasformazione introducendo il colore nel '77; arrivando a 19 ore di trasmissione giornaliera nell'81 e aumentando notevolmente la pubblicità. Nel 1986 a Milano nacque l'Auditel (una società tra Rai e tv private) per il rilevamento dell'ascolto e per il supporto alla definizione dei tariffari pubblicitari.

Oggi nel panorama televisivo italiano si confrontano due gruppi principali (Rai e Mediaset) ai quali si aggiungono altri due operatori: Telecom Italia Media, che controlla i canali terrestri La7 e MTV, e SKY, la piattaforma satellitare digitale che offre a pagamento un ricco assortimento di canali specializzati.

## **1.2. L'impegno RAI per l'internazionalizzazione**

Negli ultimi anni l'internazionalizzazione è emersa come nuova priorità per la Rai. I motivi di tale evoluzione sono sostanzialmente riconducibili a quattro tendenze in atto:

- maggiore criticità sulle risorse finanziarie, legate da un lato alla crescita contenuta del canone e della raccolta pubblicitaria, dall'altro al prezzo sempre più alto dei diritti radiotelevisivi, in particolare quelli relativi agli eventi sportivi internazionali;
- evoluzione del quadro normativo, che assegna un'importanza crescente alle istituzioni internazionali nella definizione del contesto in cui i servizi pubblici nazionali e regionali saranno chiamati a operare in futuro;
- esigenza di supportare la politica internazionale del sistema paese, sempre più interessata a ricercare sinergie con l'industria audiovisiva nazionale, per veicolare nel mondo i modelli culturali, sociali ed economici del paese;
- esigenza di sviluppare partnership internazionali (in particolare con i broadcaster pubblici) per competere con gli operatori globali la cui crescita dimensionale rischia di penalizzare le industrie audiovisive (e quindi le culture) nazionali.

Gli ambiti d'azione nei quali la Rai esplica la sua internazionalizzazione ricadono in ambito europeo, nel bacino mediterraneo e in altre aree del mondo.

Per quanto riguarda l'Europa, la Rai partecipa a consorzi, come ad esempio Euronews ([www.euronews.net](http://www.euronews.net)), e alle grandi unioni professionali radiotelevisive (in particolare, EBU - Unione Europea di Radiotelevisione). Attraverso COPEAM (Conferenza Permanente dell'Audiovisivo Mediterraneo) Rai svolge da più di dieci anni un ruolo primario nella cooperazione culturale tra i Paesi del bacino, in particolare per quanto riguarda le coproduzioni.

A livello mondiale, nel 2006 è nata un'importante collaborazione tra Rai e CCTV China Central Television, la televisione di Stato della Repubblica Popolare Cinese che raggiunge oltre il 35% di tutta la popolazione attiva (400 milioni di individui) con 16 canali. L'accordo prevede l'inserimento di programmi televisivi italiani nel palinsesto cinese. L'intento di Rai è quello di facilitare, attraverso il linguaggio televisivo, la conoscenza reciproca rafforzando e incentivando ulteriormente le relazioni culturali, economiche e politiche tra i due Paesi.<sup>2</sup>

In termini organizzativi, ad oggi sono due le strutture del gruppo Rai specificamente dedicate all'internazionalizzazione:

- **Rai Corporation:** azienda che fornisce supporto operativo all'attività istituzionale di tutte le strutture e società del Gruppo Rai. Costituita nel 1960 come soggetto di diritto americano, ha la propria sede a New York e un ufficio distaccato a Montevideo (Uruguay). Dispone di due studi televisivi con relative sale di regia, cinque stazioni di montaggio, uno studio radiofonico e una saletta di registrazione con i quali fornisce assistenza alle strutture Rai nella fase di pre-produzione e produzione di servizi.

- **Rai Internazionale** che è nata nel 1995 e trasmette in tutto il mondo una selezione della programmazione Rai. Produce programmi originali per gli italiani che vivono all'estero e per tutti coloro che hanno con il nostro paese un legame d'origine. I canali di Rai Internazionale sono quattro, rispettivamente dedicati al Sud America e all'Oceania, al Nord America, all'Africa e all'Asia.

---

<sup>2</sup> La programmazione prevede 3,5 ore alla settimana per un totale di 156 ore entro fine 2006), in particolare: un'ora di musica classica, opera, balletto o musica leggera (p.e. San Remo presentato in cinese o canzoni napoletane) e 2,5 ore dedicate a fiction, documentari culturali sui beni del paese, cartoni animati, e approfondimenti sui prodotti che caratterizzano il Made in Italy.

## 2. Il mercato Usa della tv<sup>3</sup>

Il mercato televisivo statunitense presenta dimensioni e assetto profondamente diversi da quello italiano e delle altre principali realtà europee. Si tratta del mercato in assoluto più rilevante al mondo, in quanto a:

- ampiezza della platea potenziale, pari a circa 110 milioni di famiglie (più di quattro volte l'Italia);
- numerosità degli editori e degli operatori;
- volumi di produzione di contenuti televisivi e relativi livelli di investimento;
- ricavi del sistema, pari a circa 120 miliardi di dollari nel 2005, riconducibili integralmente a ricavi commerciali quali pubblicità e spesa del pubblico per l'accesso a contenuti e servizi televisivi a pagamento;
- telespettatori in grado di ricevere un'offerta più ampia (cosiddetta "multichannel") rispetto alla tradizionale diffusione via etere con tecnologia analogica (sono l'85% delle famiglie);
- numero di famiglie dotate di tv digitale (oltre 50 milioni di famiglie).

Per quanto riguarda gli assetti del mercato, queste sono le caratteristiche prevalenti:

- l'emittenza locale ha da sempre avuto un ruolo centrale nel sistema. Si contano circa 1.400 "local station" commerciali, cui vanno aggiunte circa 400 di carattere no-profit, che trasmettono su frequenze terrestri una programmazione composta da produzioni originali (soprattutto news) e contenuti acquisiti;
- le *local station* sono generalmente affiliate ai *Tv networks* (network nazionali): si tratta di editori che non dispongono di una propria rete trasmissiva a copertura nazionale, e che grazie agli accordi di affiliazione con le emittenti locali, riescono a raggiungere con la propria offerta l'intera popolazione (es. show, serie tv, news, grandi eventi sportivi, ...). I principali network sono ABC, CBS, NBC e FOX, a cui si aggiungono WB e UPN. Esiste anche un network di Servizio Pubblico, PBS, piuttosto marginale in termini di ascolti, che si finanzia attraverso sovvenzioni pubbliche e private;
- oltre alle tradizionali trasmissioni su frequenze terrestri in modalità analogica, le emittenti locali e i network diffondono le proprie trasmissioni attraverso il sistema via cavo che (seppure a pagamento) è sempre stata la modalità trasmissiva più diffusa negli Stati Uniti. L'offerta degli operatori via cavo (se ne contano circa 8.000) prevede: a) offerte *basic*, che includono *local stations* e *Tv networks*; b) pacchetti

---

<sup>3</sup> Per una panoramica ampia e dettagliata sul mercato Usa della tv vedi anche [www.tvb.org](http://www.tvb.org); [www.ncta.com](http://www.ncta.com); [www.directv.com](http://www.directv.com); [www.echoStar.com](http://www.echoStar.com)

- extended basic*, con decine di canali specializzati; c) offerte *premium*, sotto forma di singoli canali “*option*” o *bouquet* di canali. Il settore della tv via cavo è anch’esso interessato al fenomeno della transizione al digitale, che consente una moltiplicazione dei canali diffondibili: a fine 2005, circa 30 milioni di famiglie aveva sottoscritto un’offerta di tv via cavo digitale;
- negli ultimi anni si è sviluppata rapidamente la tv digitale satellitare, anch’essa sulla base di un modello di tv a pagamento, grazie alle attività e alla concorrenza tra due operatori, *Echostar* e *Direct Tv*, che a fine 2005 potevano contare complessivamente su oltre 27 milioni di famiglie abbonate. Le due piattaforme presentano un’offerta molto ampia, che include *local station* e *network*, composta da centinaia di canali televisivi e radiofonici, con una forte articolazione di pacchetti e una serie di servizi accessori.

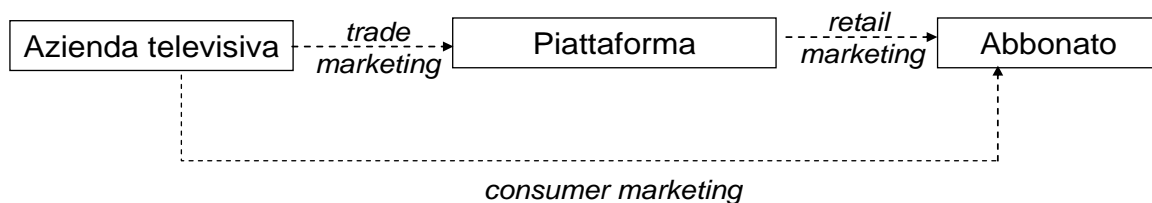


### 3. Il modello di business<sup>4</sup>

Il modello di business più comune della televisione a pagamento si basa sull'offerta di un bouquet di canali costituito da diversi editori, che stipulano accordi commerciali per essere presenti su una specifica piattaforma (che può basarsi su tecnologia satellitare, via cavo, internet, ecc.) gestita da un operatore e trasmettere i propri contenuti agli abbonati. Il cliente telespettatore per fruire dell'offerta deve abbonarsi al servizio *basic*, al quale è possibile associare uno o più pacchetti (per esempio "cinema", "sport" e "calcio") o singoli canali (per esempio Disney Channel).

In termini di strategia di marketing, l'editore di un canale "ospitato" nel *bouquet* dell'operatore deve investire su due fronti:

1. *consumer marketing*: per rafforzare il brand e il palinsesto al fine di conquistare e fidelizzare la propria utenza;
2. *trade marketing*: per gestire al meglio il rapporto con il distributore, in modo da garantirsi il miglior posizionamento possibile all'interno del suo assortimento e attuare politiche comuni di *retail marketing*.



<sup>4</sup> Con l'espressione "modello di business" si intenda la specifica formula imprenditoriale, ovvero quella combinazione unica e non perfettamente replicabile di risorse che supporta un'idea di business dotata di un vantaggio competitivo differenziale rispetto ai concorrenti. In pratica, si può parlare di modello di business quando siano definiti almeno due elementi fondamentali: a) il business -ovvero la specifica scelta strategica che combina un prodotto (bene o servizio) e uno o più mercati geografici serviti - che va declinato in termini di: 1) funzione d'uso, ovvero qual è il beneficio che il prodotto intende offrire alla propria clientela (es. informazione, intrattenimento, formazione, ecc.); 2) tecnologia, ovvero la specifica combinazione di risorse da impiegare per la realizzazione del prodotto (es. piattaforma digitale satellitare, mobile Tv, digitale terrestre, ecc.); 3) i clienti target (ad es. le giovani coppie con figli; singles; pensionati ecc.); 4) la fonte di reddito principale ed eventuali accessorie, ovvero il soggetto pagante (inserzionisti, telespettatore, ecc.), il prezzo unitario per prestazione (abbonamento, costo contatto pubblicitario, ecc); 5) tempistica di ritorno economico e finanziario, ossia il tempo necessario affinché l'impresa possa rientrare dagli investimenti effettuati.

b) la struttura organizzativa sulla quale ci si basa per realizzare i piani e sfruttare il business. La struttura varia in ampiezza e profondità in ragione rispettivamente del livello di diversificazione e delle scelte di integrazione verticale compiute. Si può decidere di essere totalmente autonomi dall'ideazione dei programmi alla diffusione del segnale, oppure acquisire da terzi parti più o meno importanti del processo produttivo e di marketing (format, programmi, canali di diffusione, ecc.)

Utilizzando un intermediario per la distribuzione del canale, il successo di un'offerta editoriale dipende prima di tutto dal giudizio del gestore della piattaforma relativamente ai potenziali ascolti (e quindi ricavi pubblicitari) e abbonamenti incrementali conseguibili grazie al nuovo palinsesto. In particolare il canale potrà essere “venduto” alla piattaforma se, nella valutazione di quest'ultima:

- è correttamente indirizzato verso un target di pubblico sufficientemente ampio;
- si integra bene all'interno dell'offerta complessiva della piattaforma;
- i ricavi incrementali della piattaforma generabili dal nuovo canale in termini di pubblicità e abbonamenti potranno essere ragionevolmente superiori ai costi incrementali (ossia al corrispettivo richiesto dal fornitore del nuovo canale).

Occorre peraltro sottolineare come il successo della nuova iniziativa, soprattutto in fase di lancio e primo sviluppo del nuovo canale, dipenda in buona misura dalla capacità del gestore della piattaforma e del fornitore del canale di comunicare efficacemente le nuove proposte in programmazione.

Sulla base di queste considerazioni le principali leve a disposizione del fornitore del canale sono:

- scelte editoriali (qualità dei singoli programmi e loro collocazione nel palinsesto);
- capacità di fornire il canale a un prezzo sufficientemente competitivo (e quindi di contenere i costi di produzione);
- attività di marketing e comunicazione messe in campo per promuovere la propria offerta.

### **3.1 I costi**

Sulla base di quanto detto, le prime due fonti di costo sono quelle relative al marketing e alla produzione.

#### **I costi di marketing**

In termini di marketing, la voce principale è quella della promozione, che può essere di due tipi:

- **on air**, ossia veicolata dallo stesso canale televisivo o da altri della stessa piattaforma;
- **off air**, ossia su altri media (stampa, radio, internet) o luoghi (eventi, punti vendita, ecc.).

## I costi di produzione

Per quanto riguarda le stime di costo relative alla produzione, una prima scelta da fare è quella relativa al numero complessivo di ore da mandare in onda sul totale delle 8.760 ore disponibili in un anno (24 ore per 365 giorni). Si può decidere per esempio di non trasmettere in una parte del *night time* per esempio quella che va dalle 02:00 alle 07:00, mandando in onda una immagine fissa (cosiddetto monoscopio)<sup>5</sup>.

Successivamente, occorre stabilire in che misura offrire al pubblico ogni anno programmi “nuovi”, ossia il numero delle ore di programmazione che vengono trasmesse sul canale per la prima volta. Le ore “nuove” sono considerate quelle di maggiore valore per il canale, dato che il resto della programmazione annuale sarà rappresentato da repliche di contenuti già trasmessi<sup>6</sup>.

Il costo per la realizzazione della “nuova” programmazione varia a seconda che questa sia acquisita da terzi o che sia invece realizzata direttamente dal canale.

Nel primo caso, il fornitore del canale dovrà acquisire i diritti di sfruttamento del programma da un *content provider* e sostenere il costo dell’eventuale edizione (a seconda dei casi: sottotitolazione, doppiaggio, ecc.) per rendere fruibile il programma nella lingua del paese di trasmissione. Di norma l’acquisizione del diritto di sfruttamento di un programma televisivo su piattaforma digitale a pagamento prevede la possibilità di trasmetterlo nel paese di destinazione per tre anni, con un numero di passaggi illimitato. Qualora al termine dei tre anni si intenda riacquisire dal *content provider* lo stesso programma si può ipotizzare uno “sconto” significativo rispetto al prezzo dell’acquisto originario.

- Nel caso di contenuti direttamente realizzati dal canale, il costo è di norma significativamente più elevato e varia a seconda di: a) tipo di programma (talk show,

---

<sup>5</sup> Naturalmente si deve tener conto dell’area geografica di riferimento della programmazione del canale dato che l’eventuale compresenza di aree con fusi orari significativamente differenziati limita la possibilità di non trasmettere negli orari notturni.

<sup>6</sup> In alcuni casi la piattaforma acconsente che il canale possa considerare (e trasmettere) nelle ore “nuove” da programmare nell’anno una quota limitata delle ore “nuove” già trasmesse dal canale negli anni precedenti. Ciò accade a volte per i migliori programmi prodotti in proprio dal fornitore del canale, che è titolare dei relativi diritti di sfruttamento.



documentario, informazione, ecc.), b) tipo di produzione (in studio o in esterna) e c) tipo di professionisti coinvolti (che possono essere più o meno affermati).

## **Gli altri costi**

Oltre a quanto sopra indicato, va previsto:

- un costo annuale per la redazione, che sarà composta dal direttore del canale (che definisce con l'ausilio dei programmisti la strategia di palinsesto e ne coordina la fase di attuazione) e di altre figure con mansioni editoriali, produttive e di staff.

- i costi relativi alle attività "complementari" di produzione, ossia tutte le lavorazioni svolte nelle fasi successive alla realizzazione dei programmi fino alla distribuzione del segnale audiovisivo (messa in onda, preparazione dei materiali di supporto, movimentazione dell'archivio, acquisizione e spedizione di supporti video, trasferimento del segnale, ecc.);

- spese generali aziendali (affitti, utenze, macchinari, ecc.).

## **3.2. I ricavi**

Sul versante delle entrate, le principali linee di ricavo per un canale televisivo sono le seguenti:

a) gli abbonamenti;

b) la pubblicità, che può essere di due tipi:

- "tabellare", intesa come classica vendita di spazi per l'inserimento di spot;
- "iniziative speciali", vale a dire le sponsorizzazioni o le convenzioni con enti pubblici o privati interessati a promuoversi all'interno del palinsesto;

c) altre forme di ricavo, come la vendita di diritti ad altre piattaforme, l'interazione con i formati televisivi (per esempio, l'invio di SMS durante il programma), o il merchandising.

## **Gli abbonamenti**

Un editore televisivo che utilizza una piattaforma di terzi per la distribuzione del canale ha sostanzialmente due alternative in termini di introiti da abbonamento a seconda che:

- a. il suo palinsesto faccia parte del *bouquet* "basic" dell'operatore (es. "Mondo Sky" di Sky Italia): in questo caso viene affidata al gestore della piattaforma la responsabilità

- dello sviluppo della base-abbonati, mentre all'editore viene riconosciuto un importo mensile (piuttosto contenuto) per ciascun abbonato al bouquet;
- b. sia un canale option (tipo Roma Channel e Caccia e Pesca su Sky), sottoscrivibile in aggiunta al bouquet basic. In questo caso il rischio di mercato è prevalentemente in capo all'editore del canale, che deve investire nel suo marketing, a fronte di un introito unitario per abbonato sensibilmente più elevato (in questo caso la base di clientela è considerevolmente più piccola).

In linea di massima, i canali *option* sono offerti in tale modalità in quanto caratterizzati da un palinsesto altamente specializzato e, pertanto, destinato a un pubblico (ristretto) disposto a pagare un sovrapprezzo sul costo dell'abbonamento *basic* per fruire di quei contenuti.

### **Le iniziative speciali**

Tali iniziative consistono nella maggior parte dei casi in forme di sponsorizzazione (ad esempio i cosiddetti *billboards*, gli inviti all'ascolto, ecc.) o nella collocazione in palinsesto di programmi rispondenti a obiettivi di comunicazione di sponsor commerciali del canale, ma che in ogni caso rientrano nell'area tematica di riferimento e nella linea editoriale del canale. Tali programmi, collocabili all'interno di "*branded blocks*", ossia di fasce di palinsesto riservate a sponsor commerciali del canale, sono realizzati completamente a spese dello sponsor che paga il fornitore del canale soltanto per la loro messa in onda. Di norma il ricorso a tale forma di comunicazione è comunque abbastanza limitato.

### **4. Come si costruisce un palinsesto televisivo**

Un singolo programma è un prodotto effimero, che si estingue nel momento stesso in cui viene mandato in onda. Se lo scopo dei programmi è quello di instaurare una relazione con gli spettatori, lo scopo del palinsesto è di individuare e sfruttare le condizioni ottimali perché la relazione si realizzi e si consolidi stabilmente, in modo da produrre un vantaggio per l'emittente attraverso la soddisfazione e la fidelizzazione del pubblico.

L'approccio di marketing alla costruzione del palinsesto è diventato indispensabile da quando la concorrenza ha spinto il telespettatore a fare un uso frenetico del telecomando per navigare tra le innumerevoli offerte televisive e per sfuggire ai numerosi break pubblicitari. Quello che un tempo era l'unico palinsesto possibile, ossia "generalista", con una offerta gratuita e variegata, è stato affiancato da altri tipi di programmazione più specializzati, in

termini tematici o di target audience, che presuppongono da parte di chi guarda una scelta più razionale e consapevole di ciò che egli vuole effettivamente vedere.

In linea teorica, il palinsesto si definisce “**specializzato**” quando è caratterizzato prevalentemente da un solo genere di programmi, per esempio sport o musica (in questo senso si parla propriamente di palinsesto *tematico*) oppure è rivolto a una specifica tipologia di telespettatori, per esempio bambini o gay (in questo senso si parla di palinsesto *segmentato*). E’ il palinsesto tipico delle *pay tv* per le quali l’obiettivo primario non è la massimizzazione dell’ascolto, bensì la crescita del portafoglio clienti (abbonati) e il loro mantenimento (rinnovo).

Il palinsesto “**personalizzato**” è invece quello costituito da un ampio catalogo di programmi, di diverso genere, che possono essere selezionati dallo stesso telespettatore nel momento della fruizione (secondo la modalità *pay per view*). Il palinsesto personalizzato è reso possibile dalle nuove tecnologie di trasmissione digitale e, soprattutto, dalla *IPTV*. Attraverso l’introduzione della tv digitale il singolo spettatore diventa “prosumer”, in grado di costruire autonomamente il proprio palinsesto.

In linea generale, qualunque palinsesto deve essere una combinazione equilibrata di contenuti che sappia rispettare la linea editoriale e gli obiettivi commerciali del canale. Pertanto, lo sviluppo del palinsesto richiede sostanzialmente tre decisioni da parte dei suoi responsabili:

- *l’audience* da raggiungere, che dipende dagli obiettivi che l’azienda si prefigge in ordine ai ricavi, e dalla linea editoriale (identità di rete, target di pubblico e posizionamento rispetto alla concorrenza);
- *il piano di investimenti* da effettuare per realizzare i programmi (siano essi produzioni o acquisti) necessari per raggiungere l’audience, che sono condizionati oltre che dalle risorse produttive ed economico-finanziarie utilizzabili, dai ricavi pubblicitari che si presuppone quella specifica audience consentirà di raggiungere, dai programmi disponibili internamente all’azienda o sul mercato;
- *la collocazione* (ora, giorno e mese) dei contenuti all’interno della programmazione, che è strettamente connessa agli stili di vita del target, alla necessità di creare un flusso continuo di programmi (per sfruttare al meglio l’effetto “traino”) e dalla programmazione offerta delle reti della concorrenza.

Per semplicità vengono definite due diverse modalità alternative di programmazione per un canale specializzato:

- modello “a slot ripetuti”: ogni giorno viene trasmesso un blocco di ore di programmazione (es. quattro ore di programmi) che viene ripetuto più volte (es. sei volte) nel resto delle 24 ore. Questo modello, che consente di contenere e pianificare i costi di messa in onda, è tipico di canali con forte contenuto tematico e con tempi di visione contenuti nel corso della giornata (ad es. canali dedicati a temi food, animali, hobbies, ecc.);
- modello “multiprogrammazione”, che presuppone la replica di uno stesso programma in ore e giorni diversi nel corso di un arco temporale predefinito (ad es. nei sette giorni successivi alla prima messa in onda del programma) con collocazioni tali da limitare la percezione di eccessiva “ripetitività” che può danneggiare gli ascolti e l’attrattività del palinsesto. Tale modello richiede generalmente un maggior numero di ore “nuove” da trasmettere ogni anno (all’incirca il 30% in più rispetto a quelle previste nel caso di modello a slot ripetuti).

## 5. Il progetto

Per partecipare alla XIX edizione del Premio per il Marketing occorre sviluppare un piano di marketing nel quale vengano indicati:

- una sintetica analisi del mercato televisivo statunitense.
- la strategia di marketing, che preveda alcune decisioni tra di loro correlate: l’obiettivo quantitativo in termini di abbonati; il target di riferimento del canale<sup>7</sup>; il posizionamento (ovvero la linea editoriale) che tale canale deve assumere sul mercato Usa e nell’ambito del pacchetto offerto dalla piattaforma<sup>8</sup>; il partner da coinvolgere per la distribuzione (ossia la piattaforma digitale); il disegno generale del palinsesto, in termini di temi trattati, generi televisivi e programmi;
- il prezzo dell’abbonamento;
- il piano di comunicazione per il lancio;
- il piano delle eventuali ulteriori fonti di ricavo;
- il budget, tenendo presente che il punto di pareggio deve essere raggiunto entro e non oltre i primi 4 anni dal lancio del canale.

---

<sup>7</sup> rappresentato da tutti i residenti negli Usa potenzialmente interessati all’Italia e ai temi tipici del Made in Italy sia in termini di prodotti (moda, lusso, alimentare, arredo..) che di offerta culturale (archeologia, musica lirica, arte classica...); in tal senso il canale non deve configurarsi come un prodotto cosiddetto “etnico”, ossia indirizzato verso la comunità italiana (alla quale fa già riferimento RAI Internazionale), né deve essere generalista (in quanto lo è già Rai Internazionale): deve essere un vero e proprio canale specializzato capace di soddisfare un pubblico ampio, non necessariamente legato all’Italia da motivi familiari o di origine.

<sup>8</sup> Al riguardo è bene ricordare che tra la finalità c’è quella di veicolare i valori e la cultura della società e delle aziende italiane

## 7. Alcuni dati utili per la definizione del budget

**Ricavi da abbonamenti.** Per il canale è preferibile ipotizzata una distribuzione in modalità *option*, prevedendo un prezzo unitario per l'abbonamento al singolo canale compreso tra 8 e 12 dollari al mese. La piattaforma retrocederà al fornitore una quota dei ricavi pari al 30-50% dell'importo pagato dall'abbonato in funzione di: attrattività del palinsesto, ampiezza della base-abbonati raggiungibile dal canale e campagne di comunicazione effettuate.

**Abbonati.** Un canale *option* può ragionevolmente puntare a raggiungere, al termine del quinto anno dal lancio, una base-abbonati compresa tra 100.000 e 150.000 famiglie.

**Ricavi da pubblicità.** Il valore dei ricavi pubblicitari netti (cioè senza le commissioni e provvigioni di agenzia) può essere stimato come percentuale dei ricavi da abbonamenti. Tale percentuale, di valore spesso molto limitato nel primo anno, può crescere negli anni successivi fino a raggiungere un valore stabile "a regime". Di norma, il volume annuo dei ricavi pubblicitari realizzabili dal canale non riesce a superare, almeno entro i primi cinque anni di vita, quello dei ricavi da abbonamento<sup>9</sup>.

**Altri ricavi.** Il volume delle altre forme di ricavo (per esempio collaborazioni con enti pubblici o aziende interessati alla promozione e valorizzazione dei temi trattati dal canale) va stimato tenendo conto dell'impegno editoriale e promozionale sostenuto dal canale e, comunque, non può superare un valore pari al 10% dei ricavi complessivi a regime.

**Ore di nuova programmazione.** Per essere accettato da un distributore (piattaforma) il palinsesto annuale deve prevedere la trasmissione di almeno 400 ore "nuove" ogni anno<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Un maggiore volume di ricavi pubblicitari potrebbe essere comunque giustificato dall'attrattività della programmazione fasce ampie di pubblico, preferibilmente nell'ambito dei target più interessanti per gli inserzionisti. In ogni caso volumi elevati di ricavi pubblicitari devono essere compatibili con affollamenti non eccessivi nel rispetto della normativa.

<sup>10</sup> È prevista la possibilità che il fornitore del canale riutilizzi fino al 20% delle ore nuove trasmesse nel primo anno del triennio precedente. In tal modo a partire dal 3° anno il fornitore del canale avrà la possibilità di acquisire/produrre ogni anno un numero di ore da programmare sul canale inferiore al numero di ore "nuove" richieste dalla piattaforma per il medesimo anno.

**Costi di acquisizione e produzione programmi.** Le ore “nuove” possono essere acquistate a un prezzo medio unitario di 3.500 dollari (per tre anni di diritti<sup>11</sup>) o prodotte con un investimento medio orario di 12.000 dollari). Il costo orario di edizione (sottotitoli o doppiaggio) di un programma acquisito è all’incirca pari a 1.500 dollari<sup>12</sup>.

Il mix tra ore da acquisire e ore da produrre in ciascun anno di piano deve essere stimato tenendo conto della tipologia di palinsesto ipotizzata.

**Costi di marketing.** Il budget per il piano promozionale del canale può prevedere un investimento per il primo anno compreso tra 400.000 e 1.500.000 di dollari. Negli anni successivi tale importo potrà progressivamente ridursi grazie a una migliore selezione delle attività e in relazione alla notorietà acquisita dal canale con la sua programmazione<sup>13</sup>.

**Altri costi.** Per il personale impegnato stabilmente nella produzione e gestione del canale si può prevedere un costo di 600.000 dollari; per i costi complementari di produzione (per esempio quelli relativi all’invio del segnale in Usa) 400.000; i costi generali sono mediamente pari al 6% dei costi complessivi.

Va previsto infine un incremento annuo dei costi per inflazione, a partire dal secondo anno di piano, mediamente pari al 2%.

---

<sup>11</sup> Il costo di riacquisizione di uno stesso contenuto dal medesimo fornitore prevede uno “sconto” del 40% rispetto al costo di acquisto originario. Il ricorso al riacquisto di programmi già trasmessi deve in ogni caso essere sensibilmente contenuto rispetto all’acquisto di nuovi programmi inediti sul canale.

<sup>12</sup> Si può ipotizzare che il 70% delle ore acquisite sia da editare

<sup>13</sup> Valori di costo superiori al livello minimo consentono di acquisire un maggior numero di abbonati al canale e/o un miglior trattamento economico da parte della piattaforma, e quindi di conseguire ricavi incrementali in grado di coprire i maggiori costi.