

**GLI SCENARI INTERNAZIONALI  
DELLA PRODUZIONE  
CINEMATOGRAFICA E  
AUDIOVISIVA**

**A.N.I.C.A. 1992**

**REALIZZATA IN COLLABORAZIONE CON IL  
MINISTERO DEL TURISMO E SPETTACOLO**

**DIETRO L'IMMAGINE**

**Gli scenari internazionali della produzione  
cinematografica e audiovisiva**

**Roma, luglio 1992**

## INDICE

Premessa	Pag.	1
Nota metodologica	"	5
Parte prima		
L'INDUSTRIA AUDIOVISUALE IN EUROPA	"	6
A) L'industria audiovisuale in Italia	"	7
1. La crisi del cinema	"	8
1.1. La fruizione collettiva	"	8
1.2. La frequenza del consumo di film in sala	"	13
1.3. La risposta dell'offerta alla crisi della fruizione collettiva: la riduzione delle sale	"	16
1.4. La concorrenza vincente dei film stranieri	"	20
1.5. L'egemonia produttiva degli Stati Uniti	"	25
2. La concorrenza della televisione	"	28
2.1. L'ascolto televisivo	"	28
2.2. La composizione dei palinsesti	"	33
2.3. Competizione ed alleanze tra cinema e Tv	"	39

3. I "nuovi" canali di fruizione	Pag.	42
3.1. Il boom dell'home-video	"	42
3.2. Il Paese d'origine dell'home video: gli Stati Uniti	"	49
3.3. Pay-Tv: verso un equilibrato rapporto qualità-prezzo	"	51
4. Il processo di concentrazione	"	59
4.1. Le nuove strategie delle industrie audiovisive	"	59
B) L'industria audiovisuale nel Regno Unito	"	66
1. L'industria televisiva	"	67
1.1. L'evoluzione del sistema televisivo nel Regno Unito fino al Broadcasting Act del 1990	"	67
1.2. Il Broadcasting Act e le sue conseguenze	"	72
1.3. L'incognita Channel 5	"	79
1.4. L'inarrestabile crescita della TV via satellite/cave	"	81
1.5. L'incerto futuro della BBC	"	92
2. Gli altri media	"	96
2.1. Cinema	"	96
2.2. Video	"	106
2.3. Stampa	"	112

C) L'industria audiovisuale in Francia	Pag.	115
1. Il contesto	"	116
1.1. Il consumo dei nuclei familiari in beni e servizi di comunicazione	"	116
1.2. La spesa delle imprese in beni e servizi di comunicazione	"	118
2. I mass-media	"	121
2.1. La televisione	"	121
2.2. La radio	"	124
2.3. Il cinema	"	125
2.4. Il video	"	126
2.5. La stampa	"	126
2.6. L'editoria	"	128
2.7. La pubblicità	"	128
Parte seconda		
I CASI DI STUDIO	"	132
1. La Fininvest	"	133
1.1. La nascita di un impero multimediale	"	135
1.2. Un'organizzazione all'insegna delle sinergie	"	141
1.3. Quale futuro per la Fininvest?	"	161
2. La News Corporation	"	167
2.1. Analisi dello sviluppo della News Corporation	"	168
2.2. Le strategie del gruppo	"	176

3. Hachette	Pag.	184
3.1. Strategie	"	185
3.2. Storia	"	186
3.3. Struttura del capitale	"	188
3.4. Ripartizione del volume d'affari	"	190
3.5. Il personale dipendente	"	194
3.6. Le attività del gruppo	"	194

### Premessa

Obiettivo della presente indagine è quello di evidenziare i principali fenomeni che hanno interessato il mondo della comunicazione negli ultimi dieci anni e di analizzare come alcuni grandi gruppi europei si sono organizzati per rispondere agli stimoli provenienti dal mercato.

Lo sviluppo tecnologico degli anni '80, la globalizzazione dei mercati, la diffusione di nuovi canali di fruizione come l'home-video e la pay tv, l'interesse per investimenti pubblicitari sui diversi media oltre che un mercato spesso completamente "deregolamentato", sono alla base delle scelte che hanno condotto alla formazione dei "colossi" del settore.

Nella seconda metà degli anni '80, a seguito dei cambiamenti del contesto, l'industria della comunicazione si trasforma: attraverso un numero di fusioni e di acquisizioni, condotte ad un ritmo impensabile in precedenza, l'industria si concentra nelle mani di pochi, grandi imprenditori che si pongono come leader indiscussi del settore.

A prescindere dal business primario, la strategia di espansione perseguita corrisponde, in ogni caso, all'esigenza di cercare forti sinergie tra i diversi prodotti mediante:

- l'ingresso orizzontale in tutti i settori della comunicazione, così da potenziare la capacità distributiva dell'impresa, aumentando i canali di sbocco dei diversi prodotti;
- l'espansione verticale all'interno di ogni singolo settore mediante il controllo di tutti i livelli operativi (dalla produzione alla distribuzione) in

modo da creare una sorta di "mercato interno protetto" in cui far circolare i propri prodotti.

Cinema, tv, home-video costituiscono così un unico mercato della produzione di immagini che permette di utilizzare lo stesso prodotto, in tempi successivi, su diversi canali di fruizione (prima in sala, poi in televisione e, infine, su video-cassetta); l'editoria rappresenta un ulteriore sbocco del prodotto (la casa editrice stampa il libro da cui è tratto il film) e insieme un veicolo di promozione delle attività (la rivista specializzata sul cinema o sulla televisione); la gestione diretta della pubblicità diventa la principale fonte di alimentazione dell'impresa.

La tendenza allo sfruttamento delle sinergie "verticali" e "orizzontali", si accompagna in tutti i gruppi multimediali, al più ampio fenomeno dell'internazionalizzazione.

Una volta consolidata la propria presenza sul mercato domestico, le imprese si impegnano a ricercare coalizioni con altri Paesi con l'intento di conquistare posizioni anche sui mercati esteri e rivolgersi ad un mercato sempre più globale.

Per tutti, il principale modello sono gli Stati Uniti che, avendo vissuto con un anticipo di circa dieci anni il boom dell'industria audiovisiva costituiscono il più importante mercato mondiale e rappresentano anche un obiettivo quasi necessario per il raggiungimento di una completa affermazione internazionale.

Alla stagione della crescita prima interna e poi internazionale e alla ricerca di sempre maggiori e vincenti sinergie si va però, ormai, susseguendo una nuova stagione di consolidamento e di ripensamento delle strategie future: spesso, infatti le interdipendenze che avrebbero dovuto fare



Parte prima

L'INDUSTRIA AUDIOVISUALE IN EUROPA

A) L'INDUSTRIA AUDIOVISUALE IN ITALIA

crescere i gruppi non hanno funzionato come si pensava e la massa di debiti accumulati in fase di acquisizione non è stata ridotta nella successiva fase di ingresso sul mercato.

Diverse sono le motivazioni che hanno condotto a situazioni di questo tipo, riconducibili principalmente ai seguenti fattori:

- non sempre l'utilizzo di uno stesso prodotto su più media ha funzionato (può darsi, infatti, che un film, per il suo contenuto, richiami pubblico al cinema e non in televisione o viceversa);
- spesso le imprese si sono affermate in una situazione di "libero mercato" che, in un momento successivo, è stato regolamentato mediante apposite leggi antitrust che si sono poste come un vincolo alla ricerca di ulteriori sinergie;
- in genere i gruppi hanno dovuto far fronte (e qualche volta soccombere) ad una intensa concorrenza interna ed internazionale da parte sia di altri gruppi privati che di aziende statali.

Il risultato più evidente è la crisi di alcune imprese come ad esempio il gruppo Maxwell nel Regno Unito, o un periodo più o meno prolungato di gravi difficoltà come è per il gruppo Hachette in Francia.

La situazione attuale, dunque, si potrebbe definire di studi e di attesa più che di ulteriore sviluppo anche per quei gruppi che attualmente godono di una situazione terziaria piuttosto tranquilla.

Nel nuovo contesto che si è andato creando, molto si è discusso sulla "perdita di centralità" del prodotto filmico;

Nota metodologica

Data la struttura oligopolistica del mercato audiovisuale, la metodologia impiegata non poteva non essere quella dei "case studies". D'altro canto, poiché l'evoluzione di ciascuno dei gruppi analizzati risulta fortemente correlata al contesto del Paese "ospite", si è deciso di trattare in profondità anche i fenomeni relativi alla domanda e all'offerta di comunicazione di ciascun paese.

Inoltre, vista la situazione particolare in cui si trova il settore non sono stati presi in considerazione esclusivamente gruppi in fase di crescita o di consolidamento, ma anche un gruppo (Hachette) che attualmente risulta in una situazione di difficoltà finanziaria.

## 1. La crisi del cinema

### 1.1. La crisi della fruizione collettiva

L'epoca in cui il pubblico gremiva le sale cinematografiche, in attesa che le immagini proiettate sul grande schermo rapissero la sua attenzione, appare oggi come una realtà dai contorni sempre meno nitidi e definiti.

Il peso assunto, soprattutto negli anni '80, dai nuovi consumi mediali (Tv - home video) nella gestione del tempo libero di ogni individuo ha ridotto il feeling che fino a dieci anni fa esisteva tra gli spettatori e la sala buia del cinematografo, la quale ormai costituisce uno, e non più il principale, dei tanti canali di contatto del pubblico con il "prodotto" audiovisivo.

I dati della tabella 1 rilevano l'esodo degli spettatori dalle sale cinematografiche verso altri possibili luoghi di fruizione dell'immagine, con riferimento al periodo di tempo 1985-1990.

Il trend decrescente è particolarmente evidente in Italia, dove si è passati dai 125 milioni di spettatori, nel 1986, ai 93 milioni nel 1990.

A testimoniare il fatto che il fenomeno non è peculiare del nostro Paese contribuiscono i valori relativi agli altri Paesi europei; in essi, tuttavia, la riduzione delle frequenze appare più contenuta.

In Francia, dopo una forte caduta (ben 50 milioni di spettatori!) verificatasi tra il 1985 ed il 1988, si assiste ad una stabilizzazione della situazione (121 milioni nel 1989, e 122 nel 1990).

p306ap31

Tab. 1 - Cinema: spettatori in alcuni paesi (in migliaia) - 1985-90

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Belgio	18	18	16	15	15	n.d.
Danimarca	11	11	12	10	10	9
Francia	172	170	132	122	121	122
Germania (1)	101	105	108	109	101	102
Regno Unito	70	73	75	84	97	98
Italia	123	125	113	93	95	93
Olanda	15	15	15	15	16	n.d.
Portogallo	19	18	17	13	14	n.d.
Spagna	101	87	85	70	78	75
Giappone	155	161	144	145	144	146
Usa	1.055	1.017	1.086	1.085	1.133	1.058

(1) Solo ex Rft

Fonte: Documentazione e Studi Anica

In Spagna, la riduzione del numero dei fruitori in sala appare costantemente decrescente nell'intervallo di tempo 1985-1988: il decremento rilevante è quello riferibile al 1985-86 (14 milioni di fruitori in numero nelle sale); tra il 1986 e l'87 e tra il 1987 e l'88, invece, gli spettatori si riducono rispettivamente di 2 milioni e 5 milioni. La ripresa verificatasi nel 1989 (8 milioni di spettatori in più rispetto all'anno precedente), viene comunque smentita da un'ulteriore riduzione nel 1990.

Per quanto riguarda la Germania, il maggior numero di frequenze si verifica nel 1988 (109 milioni) come conseguenza di un aumento continuo negli anni precedenti: l'incremento complessivo, rispetto al 1985, è pari a 8 milioni di persone. Tale incremento viene completamente annientato dal calo del numero di spettatori dell'anno successivo.

Da rilevare, invece, come fenomeno di controtendenza, il trend positivo verificatosi nel Regno Unito (98 milioni di spettatori nel 1990 contro i 70 milioni del 1985), che fa dell'Inghilterra il terzo paese europeo per afflusso di pubblico nelle sale cinematografiche.

A confronto con l'area europea, i dati registrati per gli Stati Uniti d'America sono sorprendenti: si tratta di valori decisamente più elevati di quelli relativi non solo alle nazioni europee (cosa che potrebbe essere in gran parte ricondotta alla maggiore dimensione e popolazione dell'area americana), ma anche al Giappone (noto per l'elevata densità demografica) dove nel 1990 il numero di spettatori risulta diminuito di 9 milioni rispetto al primo anno di riferimento.

In particolare, gli USA sono contrassegnati da un andamento decrescente (nel 1990, 1050 milioni di presenze nelle sale cinematografiche contro i 1055 del 1985) ma irregolare nella

sua evoluzione: il maggiore incremento si verifica nel 1987 con 1086 milioni di spettatori a fronte dei 1017 milioni del 1986; il più elevato decremento, invece, si registra nel 1990 (1050 milioni contro i 1133 dell'anno precedente).

Un fattore di importanza cruciale ai fini dell'analisi dell'evoluzione del consumo di film nelle sale cinematografiche è il prezzo medio del biglietto (calcolato in lire costanti 1989) (tab. 2).

La variabile "prezzo", osservata in relazione al numero degli spettatori ed agli incassi registrati nell'ultimo decennio, fornisce una chiara esemplificazione della crisi che investe ormai da tempo l'esercizio cinematografico. Mentre infatti il numero degli spettatori in Italia ha subito, com'è noto, una notevole contrazione (242 milioni di spettatori nel 1980 a fronte dei 95 milioni del 1989), gli incassi conseguiti nello stesso periodo di tempo mostrano un'andamento pressoché costante (in realtà i decrementi sono assai più lievi degli aumenti registrati: i primi, verificatisi nel 1984, 1987-1988, oscillano tra i 6 ed i 7 punti percentuali; i secondi tra l'11 ed il 17%).

L'inconciliabilità dei trend manifestati da queste due variabili appare chiara non appena si analizza la politica dei prezzi attuata dagli esercenti cinematografici.

Il costo medio che lo spettatore deve sostenere per la fruizione collettiva è stato oggetto di continui aumenti (di circa 3 punti percentuali l'anno) a partire dal 1980, al fine di compensare il crescente deflusso di pubblico nelle sale.

Questa politica dei prezzi ha portato, ovviamente, ad una riduzione dei biglietti acquistati annualmente da ogni singolo fruitore-consumatore il quale, nella maggioranza dei casi, rimane insoddisfatto del rapporto qualità-prezzo e



p306ap31

Tab. 2 - Biglietti e spesa cinematografica per abitante in Italia (Anni 1980-1989)

Anno	Spettatori (milioni)	Var. %	Incassi (miliardi)	Var. %	Prezzo medio (lire 1989)	Var. %	Biglietti venduti per abitante
1980	241,891	-	401,544	-	3.932	-	4,2
1981	215,150	-11,05	449,008	11,8	4.166	5,9	3,8
1982	195,323	- 9,21	504,912	12,4	4.433	6,4	3,4
1983	162,019	-17,05	505,175	0,05	4.650	4,8	2,9
1984	131,569	-18,79	470,634	-6,8	4.808	3,3	2,3
1985	123,113	- 6,42	500,388	6,3	5.052	5,0	2,2
1986	124,856	1,41	584,952	16,8	5.484	8,5	2,2
1987	108,838	-12,82	546,801	-6,52	5.621	2,5	1,9
1988	93.133	-14,42	516,386	-5,56	5.919	5,3	1,6
1989	94,766	1,75	571,821	10,7	6.083	2,7	1,6

Fonte: elaborazione Censis su dati Siae

preferisce quindi fruire l'immagine tra le pareti domestiche pagando un prezzo (il canone televisivo) decisamente minore.

Mentre nel 1980 i biglietti venduti per abitante sono stati pari a 4,2, nel 1985 sono diminuiti a 2,2 e nel 1989 il numero si è attestato ad 1,6.

#### 1.2. La frequenza del consumo di film in sala

Sulla base di un indagine condotta dall'Istat a metà degli anni ottanta è possibile osservare che il trend negativo della fruizione di film in sala ha uno dei suoi epicentri nelle diverse esigenze a cui il "quotidiano" di ogni individuo è legato, e nella possibilità di amministrare il proprio tempo libero con la maggiore libertà possibile.

Queste considerazioni trovano una stretta correlazione con lo stile di vita che ogni individuo conduce in relazione alla sua età; per i più giovani, ancora inseriti in un nucleo familiare, senza preoccupazioni e grosse responsabilità, desiderosi di incontrarsi con gli amici e di acquisire quel senso di indipendenza cui tanto si ambisce quando ancora si ha tutto da scoprire, l'organizzarsi per uscire di casa nelle ore serali è un fatto molto frequente. Ed è proprio in questa fascia di età, compresa tra i 14 ed i 24 anni, che si individuano i veri "cinefili" (72%) e gli "appassionati", quelli cioè che vanno al cinema almeno una volta alla settimana, che corrispondono al 22,7% del totale. Non solo, per la stessa fascia di età si individua la maggiore percentuale di "frequentatori abituali" (20,9%) (tab. 3).

p306ap31

Tab. 3 - Consumo di cinema in Italia per tipologia di frequentatori a metà degli anni '80 (Composizione %)

Modalità	Non frequentatori	Frequentatori abituali	Appassionati	Cinefili	Totale
<b>Classi di età</b>					
Da 6 a 13 anni	70,2	14,5	11,4	3,7	100,0
Da 14 a 24 anni	49,0	20,9	22,7	7,2	100,0
Da 25 a 34 anni	57,0	19,3	17,9	5,6	100,0
Da 35 a 64 anni	67,9	14,7	12,5	4,6	100,0
65 anni e più	71,2	10,4	12,9	5,4	100,0
<b>Titoli di studio</b>					
Laurea	57,9	20,2	16,0	5,8	100,0
Diploma Scuola Media Superiore	52,2	20,0	20,7	6,8	100,0
Diploma Scuola Media Inferiore	56,5	18,8	18,8	5,7	100,0
Licenza Elementare	66,1	15,2	13,6	5,0	100,0
Senza titolo	72,3	12,7	10,9	4,0	100,0

Legenda: Non frequentatori - 1-3 spettacoli ogni 3 mesi  
 Frequentatori abituali - 4-5 spettacoli ogni 3 mesi  
 Appassionati - 6-10 spettacoli ogni 3 mesi  
 Cinefili - Oltre 10 spettacoli ogni 3 mesi

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

In relazione ai giovani-adulti che vivono "la prima fase lavorativa" (da 25 a 35 anni), condizionati spesso da orari di lavoro molto rigidi, si attesta una visibile riduzione delle frequenze cinematografiche: se il gruppo dei "cinefili" del totale, costituisce il 5,6%, i "non frequentatori" ne rappresentano più della metà (57,0%).

I dati rilevati per i "non frequentatori" mostrano percentuali crescenti in corrispondenza delle ultime classi di età: quella composta da individui con età compresa tra i 35 ed i 64 anni, e quella che ingloba i soggetti dai 65 anni in poi. Per la prima di queste due fasce di età i non frequentatori costituiscono il 67,9% del totale; si tratta infatti di individui che hanno minor tempo a disposizione per motivi sia di lavoro che personali e che preferiscono, probabilmente, vincere la propria stanchezza rilassandosi in casa davanti alla televisione.

Nella seconda categoria, quella degli anziani, i non frequentatori sono il 71,2% del totale, e questo dato si spiega con una minore mobilità e un uso del tempo libero spesso rivolto ad attività svolte nelle mura domestiche.

Da rilevare tra i "non frequentatori" i giovanissimi (da 6 a 13 anni) (70,2), che vivono a ridosso del tempo libero dei loro genitori che, come abbiamo visto, rientrano in quella fascia di età che va al cinema sporadicamente.

Infine, con riguardo all'altra modalità ("Titoli di studio") descritta nella tabella 3, si osserva che sono gli individui in possesso di diploma di Scuola Media Superiore ad essere i più "cinefili" (6,8%) rispetto alle altre categorie. Fra i laureati, invece, gli assidui frequentatori delle sale cinematografiche risultano essere il 5,8% ma rilevante è anche la percentuale di soggetti dotati di questo titolo di studio che non va quasi mai al cinema (57,9%).

Per le rimanenti categorie (diploma scuola media inferiore, licenza elementare; senza titolo) si nota che più basso è il livello del titolo di studio posseduto, minore è l'attrazione verso il grande schermo; testimonianza questa, di come la televisione, e non più il cinema, costituisca il media che ha più presa sulle classi popolari.

### 1.3. La risposta dell'offerta alla crisi della fruizione collettiva: la riduzione delle sale

La riduzione del consumo di film in sala ha comportato, nel rispetto di una delle fondamentali leggi economiche in base alla quale l'equilibrio del mercato è la risultante dei continui e temporanei spostamenti e successivi aggiustamenti delle componenti domanda ed offerta, una forte contrazione del parco "sale cinematografiche".

Tenendo conto delle 8.453 sale in funzione nel nostro Paese nel 1980, il dato rilevato per il 1985 (4.885) è sufficiente per intuire le dimensioni del fenomeno: nell'arco di cinque anni 3.568 sale hanno chiuso i battenti, mentre, dal 1986 fino ad oggi, sono scomparse circa 300 sale all'anno.

Si è passati quindi da un rapporto di 8,55 sale per ogni 100 mila abitanti (del 1985) ad uno di 5,69 (del 1990) (tab. 4).

Sono scomparse del tutto le "terze" e le "quarte" visioni e buona parte delle "seconde", schiacciate dalla pressione della concorrenza televisiva, e l'offerta si è concentrata nelle città.

In questa situazione appare necessario migliorare da un lato, la qualità dell'offerta per ciò che riguarda

p306ap31

Tab. 4 - Numero sale cinematografiche in Italia e rapporto sale ogni 100.000 abitanti

Anni	Numero sale	Rapporto sale/100.000 abitanti
1985	4.885	8,55
1986	4.431	7,74
1987	4.143	7,23
1988	3.871	6,74
1989	3.586	6,23
1990	3.290	5,69

Fonte: elaborazione Censis su dati Siae

l'allestimento della sala (comodità, ricambio d'aria, ecc.) e le sue attrezzature audiovisive; dall'altro, diversificare l'offerta per ampliare le possibilità di scelta dello spettatore.

Un'accorta politica di sviluppo della formula delle multisale, così come è stata realizzata da tempo negli Stati Uniti d'America ed in altri Paesi Europei, potrebbe essere una giusta risposta a questo problema. Lo spettatore che frequenta preferibilmente la sala vicino casa avrebbe, così, la possibilità di fruire spettacoli diversi in un arco di tempo più ristretto, eliminando il problema delle distanze e dell'eccessiva permanenza di un film nello stesso esercizio.

Una tale evoluzione, inoltre, consentirebbe ai gestori delle sale cinematografiche di accrescere il proprio volume d'affari, aumentando l'intensità di sfruttamento di ogni singola sala ed il numero medio delle presenze.

Sebbene la crisi della "fruizione in sala" sia ormai acuta, le tradizioni connesse a quel mondo fantasioso e sfavillante che vive dietro il grande schermo sono ancora ben radicate nella cultura cinematografica dei diversi Paesi. Ne è una conferma l'aumento delle manifestazioni e dei premi cinematografici che si è verificato nell'ultimo decennio (tab. 5): nel 1990 in Italia il numero di questi incontri è stimato pari a 85, più del doppio di quanto registrato per il 1980 (40).

Le stime confermano lo stesso trend per le manifestazioni organizzate in Europa (91 nel 1990 a fronte delle 66 rilevate nel 1980), e nel resto del mondo (33 contro 16).

La politica esistente dietro l'organizzazione di questi meeting è in buona parte basata su una attenta strategia di marketing: cercare di dare la maggior risonanza possibile sia ai personaggi che al lavoro che sono dietro la

p306ap31

Tab. 5 - Manifestazioni e premi cinematografici in Italia, Europa e resto del Mondo (1980-1985-1990)

Ripartizione territoriale	1980	1985	1990
Italia	40	62	85
Europa	66	74	91
Resto del Mondo	16	28	38
Totale	122	164	214

Stime del Censis su fonte Cinema '80; Cinema '85; Cinema '90, Giovanni Grazzini, Editore Laterza



produzione di un film per impedire che le luci dei riflettori vengano ancor più offuscate dall'incessante procedere del successo dei "moderni modi e luoghi di fruizione", e mantenere quell'alone di magia che da sempre avvolge la sala buia del cinematografo.

#### 1.4. La concorrenza vincente dei film stranieri

La crisi del cinema italiano non è dovuta esclusivamente all'accresciuta concorrenza delle televisioni, ma anche all'aumento della concorrenza del cinema estero, soprattutto di quello americano.

I dati della tabella 6, relativi al numero di film nazionali e stranieri in circolazione nel nostro Paese nell'ultimo decennio, consentono di intuire il forte calo produttivo registrato dall'industria cinematografica italiana che, raggiunto il minimo nel biennio 1984-1985 (44 pellicole), ha mostrato una ripresa negli anni successivi (1986: 70 pellicole; 1989: 103) attestandosi, però, a livelli molto più bassi rispetto alle crescenti quote di mercato conquistate dalla produzione straniera.

In particolare, nel 1989 la quota di pellicole italiane lanciate sul mercato nazionale rappresenta il 21,4% del totale complessivo e non riesce a tener testa alla concorrenza della cinematografia straniera che, anche in ragione di politiche promozionali più incisive, riesce continuamente a consolidare la sua posizione.

Se prima del 1981 la quota di film esteri sul totale delle pellicole in circolazione in Italia risultava essere del 61%

p306ap31

Tab. 6 - Film nazionali stranieri e in coproduzione in circolazione in Italia e spesa del pubblico per anno di prima programmazione

Anno di prima programmazione	Numero delle pellicole	Quote di mercato	Spesa (milioni di lire)	Quote di spesa
<b>Film nazionali</b>				
Anteriore al 1981	624	26,5	4.281	27,2
1982	45	24,7	399	36,0
1983	53	23,0	420	21,5
1984	44	20,8	212	9,5
1985	44	17,3	579	18,2
1986	70	20,2	841	16,2
1987	117	25,3	4.262	25,6
1988	125	24,8	39.300	27,6
1989	103	21,4	51.540	13,9
<b>Film stranieri</b>				
Anteriore al 1981	1.439	61,0	11.092	70,5
1982	132	72,5	688	62,6
1983	173	75,2	1.532	78,4
1984	161	75,9	2.004	89,8
1985	207	81,2	2.603	81,8
1986	262	75,7	4.277	82,5
1987	337	73,0	10.096	65,6
1988	363	72,0	96.031	67,4
1989	368	76,4	306.348	82,8
<b>Film in coproduzione</b>				
Anteriore al 1981	293	12,4	364	2,3
1982	5	2,7	13	-
1983	4	1,7	1	0,1
1984	7	3,3	17	0,8
1985	4	1,6	2	0,1
1986	14	4,0	66	1,3
1987	8	1,7	275	1,7
1988	16	3,2	7.061	5,0
1989	11	2,3	12.022	3,2

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

(contro il 26,5% nazionale), nel 1987 rappresenta il 73%, e raggiunge, nel 1989, il 76,4%.

Le cifre sono ancora più significative se si considera la spesa del pubblico per anno di prima programmazione: i "box office" realizzati dai film stranieri risultano nettamente superiori agli incassi conseguiti dai film italiani. A titolo esemplificativo è sufficiente rilevare che nel 1989 la spesa che il pubblico italiano ha sostenuto per fruire film stranieri è stata pari a 306.348 milioni di lire contro i 51.540 milioni spesi per vedere prodotti nazionali.

Gli italiani, quindi, non solo vanno meno al cinema, ma vanno meno a vedere il cinema italiano.

L'industria cinematografica "straniera", e con tale aggettivo si intende soprattutto quella americana, ha ormai catturato l'attenzione del nostro pubblico offrendo sul mercato "prodotti realizzati secondo le formule dello star-system e di modelli di comportamento sociale e morale basati sui valori come l'amore, il bene e il male, il buono e il cattivo, la tirannia e la libertà (1)"; mostrandosi ancora una volta vincente nella sua strategia di controllo cinematografico mondiale.

In questo contesto, diventa interessante rilevare anche la quota di mercato costituita da pellicole italiane realizzate in coproduzione con altri paesi (non solo per quanto riguarda i costi, ma anche lo sviluppo e la realizzazione artistica del progetto), che prima del 1981 registrava un

---

(1) Il cinema italiano Industria mercato pubblico, Associazione cinema democratico (a cura di), Quaderni di Gulliver, Supplemento al n. 9 settembre 1987

valore superiore ai 12 punti percentuali, e nel corso degli anni '80 ha presentato un andamento oscillante e tendente al ribasso fino a raggiungere, nel 1989, il 2,3%. Questo trend può essere spiegato con il fatto che mentre prima dell'ultimo decennio le Majors companies per assicurarsi nicchie di mercato finanziavano film italiani, prodotti in Italia con registi italiani; oggi l'industria cinematografica americana ha conquistato, consolidando il suo potere di controllo del circuito di distribuzione su scala mondiale, l'accesso al mercato del nostro paese, e preferisce ai più limitati guadagni conseguibili con un film in coproduzione, gli elevati incassi realizzati con l'esportazione del "prodotto" made in USA.

In particolare, l'assetto economico e strutturale dell'industria cinematografica mondiale può essere intuito attraverso l'esame dei dati della tabella 7 che misurano il successo dei prodotti filmici provenienti dalle diverse aree geografiche sul nostro mercato, sulla base degli incassi realizzati (e ottenuti dal rapporto spesa del pubblico/numero di pellicole nel periodo 1986-90).

Appare rilevante l'entità degli incassi conseguiti dai film USA (1986: 170,5 milioni di lire per film, 1989: 180 milioni di lire), nettamente superiore a quanto ricavato da ciascun prodotto filmico immesso sul nostro mercato dalla stessa Italia o dagli altri paesi europei che presentano, invece, un trend decrescente. Infatti, nel 1990 gli incassi dei film di origine italiana sono stati di circa 74 milioni (per film) contro i 96 conseguiti nel 1986; e quelli conseguiti per ogni film dagli altri Paesi Europei sono stati 54 milioni nel 1990 contro i 61 milioni di lire realizzati nel 1986.

Tab. 7 - Spesa cinematografica del pubblico per nazionalità del film (Anni 1986-1989)

Paese di produzione	Pellicole		Spesa del pubblico Totale		Incasso lordo per film (milioni di lire)
	Numero	%	Milioni di lire	%	
1986					
Italia	1.865	34,8	179.208	31,6	96,1
Altri paesi europei	1.475	27,5	90.277	15,9	61,2
Stati Uniti d'America	1.704	31,8	290.552	51,3	170,5
Altri paesi extra-europei	315	5,9	6.659	1,2	21,1
Totale	5.359	100,0	566.696	100,0	105,7
1987					
Italia	1.785	34,2	181.176	34,1	101,5
Altri paesi europei	1.406	27,0	75.919	14,3	54,0
Stati Uniti d'America	1.838	35,2	261.425	49,3	142,2
Altri paesi extra-europei	188	3,6	12.350	2,3	65,7
Totale	5.217	100,0	530.870	100,0	101,8
1988					
Italia	1.616	30,2	143.482	28,5	88,8
Altri paesi europei	1.456	27,3	62.752	12,4	43,1
Stati Uniti d'America	1.868	35,0	290.488	57,6	155,5
Altri paesi extra-europei	400	7,5	7.528	1,5	18,8
Totale	5.340	100,0	504.250	100,0	94,4
1989					
Italia	1.650	31,2	121.780	21,6	73,8
Altri paesi europei	1.432	27,1	77.293	13,7	54,0
Stati Uniti d'America	1.969	37,2	354.288	63,1	179,9
Altri paesi extra-europei	238	4,5	9.090	1,6	38,2
Totale	5.289	100,0	561.451	100,0	106,2

Fonte: Istat

E' evidente, quindi:

- da un lato la crescente concentrazione del consumo cinematografico verso i film americani che, per le scelte dei temi, i generi, la qualità, hanno consentito alla cinematografia USA di accrescere il proprio potere di mercato instaurando uno stretto legame con il pubblico;
- dall'altro, la debolezza strutturale dell'area Europea caratterizzata da mercati nazionali di dimensioni ridotte, e separati dalla lingua e da consolidate differenze di gusto: ciò che rende più difficile la penetrazione sui mercati esteri.

#### 1.5. L'egemonia produttiva degli Stati Uniti

La lettura dei dati della tabella 8, relativi al periodo di tempo 1985-90, consente di individuare l'egemonia detenuta dagli Stati Uniti nel settore della produzione cinematografica europea.

Infatti, mentre il numero di film prodotti in USA in ciascun anno di riferimento risulta essere molto elevato (per avere un'idea delle gigantesche dimensioni del fenomeno si pensi che solo nel 1988 sono stati realizzati 601 film), le cifre relative alla produzione cinematografica nei Paesi appartenenti all'area europea si attestano su valori molto più bassi.

In particolare, il Regno Unito registra il minimo storico nel 1989 con 38 film prodotti, la Spagna, nel 1990, realizza solo 36 film (contro i 75 del 1975). Anche la produzione

p306ap31

Tab. 8 - La produzione cinematografica in alcuni Paesi (Anni 1985-1990)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Belgio	7	5	12	15	10	n.d.
Danimarca	12	11	12	17	18	n.d.
Francia	131	134	133	137	136	146
Germania (1)	75	64	65	70	64	60
Regno Unito	58	46	51	56	38	53
Italia	89	109	116	124	117	119
Olanda	11	13	18	10	13	n.d.
Portogallo	8	6	11	16	n.d.	n.d.
Spagna	75	77	60	58	47	36
Giappone	319	311	286	265	255	239
Usa	357	530	572	601	484	438

(1) Solo ex Rft

Fonte: Documentazione e Studi Anica

cinematografica tedesca presenta un trend decrescente (60 film prodotti nel 1990 contro i 75 del 1985).

I dati relativi all'Italia e alla Francia, sebbene superiori a quelli degli altri paesi CEE non riescono a competere con le cifre USA anche se considerati unitariamente (nel 1990, ad esempio, i film prodotti in America risultano essere 438 contro 265 pellicole realizzate, complessivamente, tra Francia ed Italia).

L'insieme di queste osservazioni porta ad individuare la necessità di intensificare i rapporti di coproduzione tra le imprese di quei paesi europei (Italia, Francia, Spagna, Germania) i cui mercati sono importanti poli di produzione, al fine di raggiungere un'entità di risorse finanziarie tale da consentire l'avvio di politiche, non solo di produzione, ma anche di distribuzione, che consentano di fronteggiare l'incalzante ascesa della produzione americana supportata da una rete di distribuzione capillare e da accorte politiche promozionali.

Cercare quindi di restringere, all'interno della stessa Europa, le quote di mercato controllate dagli Stati Uniti, migliorando gli aspetti imprenditoriali del nostro sistema cinematografico, e sfruttando, nel frattempo, un importante elemento di diversificazione: "la nostra identità culturale".



## 2. La concorrenza della televisione

### 2.1. L'ascolto televisivo

E' un fatto ormai noto che la televisione assorbe gran parte del tempo libero degli italiani.

Il consumo di immagine sul piccolo schermo risulta elevato durante le ventiquattro ore giornaliere, e questo anche in ragione delle attente politiche di palinsesto adottate dalle diverse emittenti televisive per catturare, a seconda delle fasce orarie e del tipo di pubblico che le caratterizza, il maggior livello di audience possibile.

La lettura dei dati contenuti nella tabella 9 permette di evidenziare questo fenomeno: con particolare riferimento all'ultimo biennio, l'ascolto medio giornaliero registrato per le tre emittenti RAI ha conseguito nel periodo '90-'91 un aumento del 14,4% rispetto all'anno precedente, ed ha presentato un incremento anche per quel che riguarda la quota d'incidenza sul totale complessivo che è passata da 47,92 (del 1989-1990) a 52,51% (del 1990-1991), con una variazione pari al 4,59%.

Nello stesso periodo, il totale Fininvest presenta un calo giornaliero di 5,1 punti percentuali, e un decremento della quota d'incidenza sul totale audience pari al 3,65%.

I dati che esprimono il consumo medio di immagini televisive nel prime time (tab. 10), anch'essi riferiti alle stagioni Tv '89-'90 e '90-'91, sono rivelatori di una situazione leggermente diversa, ma tale da poter fare intuire come la lotta alla conquista di audience si scateni soprattutto in prima serata.

p306ap31

Tab. 9 - Ascolto medio della televisione nelle 24 ore (stagioni Tv 1989-90 e 1990-91)

	1989-90 media ascolto x 1.000	1990-91 media ascolto x 1.000	Var. %	1989-90 Share	1990-91 Share	Var. %
Rai 1	1.789	1.914	7,0	22,95	23,56	0,61
Rai 2	1.274	1.603	25,8	16,34	19,67	3,33
Rai 3	672	754	12,2	8,63	9,28	0,65
Canale 5	1.398	1.317	-5,8	17,94	16,16	-1,78
Italia 1	903	790	-12,5	11,58	9,66	-1,92
Rete 4	694	734	5,8	8,90	8,95	0,05
Totale Rai	3.735	4.271	14,4	47,92	52,51	4,59
Totale Fininvest	2.995	2.841	-5,1	38,42	34,77	-3,65
Altri	1.066	1.043	-2,2	13,66	12,72	-0,94
Totale	7.796	8.155	4,6	100,00	100,00	

Fonte: elaborazione Censis su dati Auditel

Tab. 10 - Ascolto medio della televisione nel prime time (stagioni Tv 1989-90 e 1990-91)

	1989-90 media ascolto x 1.000	1990-91 media ascolto x 1.000	Var. %	1989-90 Share	1990-91 Share	Var. %
Rai 1	6.126	6.099	-0,4	25,74	23,40	-2,34
Rai 2	3.000	3.823	27,4	12,28	14,51	2,23
Rai 3	2.835	2.953	4,2	11,91	11,53	-0,38
Canale 5	4.868	5.340	9,7	20,22	20,55	0,33
Italia 1	2.750	2.828	2,8	11,46	10,64	-0,82
Rete 4	1.665	2.177	30,8	6,96	8,35	1,39
Totale Rai	11.961	12.875	7,6	49,93	49,44	-0,49
Totale Fininvest	9.283	10.345	11,4	38,64	39,54	0,90
Altri	2.747	2.830	3,0	11,43	11,02	-0,41
Totale	23.991	26.050	8,6	100,00	100,00	

Fonte: elaborazione Censis su dati Auditel

In questa fascia oraria sono le reti Fininvest che sembrano avere la meglio rispetto ai tre canali nazionali.

Se nella stagione 1990-91 il totale dell'ascolto medio televisivo per la RAI è stato di 12.875 milioni di spettatori rispetto agli 11.961 milioni del periodo precedente, la quota di incidenza sul totale è diminuita dello 0,49%.

Nello stesso periodo, invece, la Fininvest non solo ha visto crescere il consumo delle sue immagini dell'11,4%, ma anche la quota di ascolto sul totale della fruizione televisiva (0,90%); ciò, probabilmente, in connessione con la maggior offerta di film e di prodotti "seriali" di ampio richiamo.

Un elemento importante, per l'analisi dell'ascolto televisivo è la distribuzione per tipologia di programmi.

I dati della tabella 11, relativi ai diversi tipi di programmi offerti dalla RAI e dalla Fininvest nel 1990, descrivono una "canalizzazione" dell'ascolto televisivo soprattutto verso quattro generi di trasmissioni.

La RAI ha registrato i livelli più elevati di audience nei programmi giornalistici e culturali (38% dell'ascolto complessivo), fatto che conferma l'importanza che la televisione continua ad avere come "finestra sul mondo".

Per i programmi di intrattenimento (varietà; talk-show; ecc), invece, si sono rilevati valori decisamente più bassi (16,7%) ma superiori agli altri generi televisivi considerati (film: 16,4%; sport: 14,5%; fictions: 13%).

La diversa composizione in cui si articola il consumo di immagini Fininvest costituisce anche un'esemplificazione delle diverse politiche di palinsesto attuate dalle Tv commerciali rispetto ai canali nazionali.

p306ap31

Tab. 11 - Composizione per generi dell'ascolto televisivo Rai e Fininvest  
(1990) (Val. %)

Generi	Rai	Fininvest
Giornalismo e cultura	38,0	5,9
Intrattenimento	16,7	34,8
Film	16,4	19,9
Sport	14,5	3,4
Fiction	13,0	29,7
Cartoons e comiche	0,4	6,2
Altro	1,1	0,1
Totale	100,0	100,0

Fonte: Servizio Opinioni Rai

Infatti il valore più elevato, dopo l'intrattenimento (34,8%), è quello relativo alla fiction che risulta essere, in misura sempre maggiore, il genere più seguito ed apprezzato dal pubblico, ed il più suscettibile di richiamare larghe audience: ciò che la rende strategica nella competizione, sul piano nazionale, tra emittenti e reti.

La "voracità" del pubblico per il genere narrativo, non viene smentita dai livelli di fruizione registrati per i film; per tale genere, infatti, l'ascolto registrato complessivamente dalla RAI e dalla Fininvest è stato, nel 1990, pari a 36,3 punti percentuali.

Un rapido sguardo al consumo televisivo in minuti pro-capite in Italia e negli altri Paesi, i cui dati sono descritti nella tabella 12, permette di rilevare come il pubblico italiano sia meno dipendente dal piccolo schermo (circa tre ore per persona) rispetto ad altri sette paesi sul piano mondiale e, nell'ambito Europeo, rispetto alla Grecia (che registra il più elevato consumo pro-capite, pari a 240 minuti), al Portogallo (229 minuti), alla Spagna (210 minuti), ed al Belgio (190 minuti).

Gli Stati Uniti d'America si collocano, invece, al tredicesimo posto, con meno di due ore di fruizione per persona.

## 2.2. La composizione dei palinsesti

La concorrenza tra la RAI e le televisioni commerciali ha comportato non solo un aumento delle ore complessive di trasmissione, ma anche un incremento dei tempi dedicati alla

p306ap31

Tab. 12 - Tempo medio di ascolto televisivo in minuti  
per persona in alcuni Paesi (v.a.)

Paesi	Minuti
Grecia	240
Portogallo	229
Giappone	228
Spagna	210
Gran Bretagna	208
Canada	197
Belgio	195
Italia	190
Francia	182
Germania	179
Irlanda	171
Austria	162
Usa	161
Olanda	137
Danimarca	131
Svizzera	120
Finlandia	118
Svezia	93

Fonte: Bsb Media Guide, 1990

programmazione di quei generi che hanno mostrato, nel tempo, di avere un maggior impatto sul pubblico.

Con particolare riferimento alle 3 reti nazionali (per le quali la maggiore disponibilità di dati ha consentito di elaborare una serie storica relativa al periodo 1986-1990), elevata è la quota di ore dedicate al giornalismo ed alla cultura che ha assunto nell'area di tempo considerato, valori compresi tra il 35% ed il 40% (tab. 13).

Tuttavia nel 1990 questo tipo di programmazione ha registrato una leggera flessione rispetto al 1989, mentre le ore dedicate al genere filmico ed alla fiction (filone narrativo nato dalla possibilità, offerta dal mezzo televisivo, di suddividere una storia in diverse parti trasmesse separatamente) hanno raggiunto massimi storici (rispettivamente il 16,4 ed il 15,2%), a conferma del fatto che il comparto cinematografico costituisce, oggi più di ieri, il vero asse portante dell'intera industria audiovisiva.

In particolare, il genere "seriale", che nel 1988 ha registrato una flessione di circa 3 punti percentuali, mostra una consistente ripresa (1989: 12,3%; 1990: 15,2) come possibile risposta alla concorrenza Fininvest che riesce a catturare larghe fasce di audience proprio con questo genere televisivo.

I dati Fininvest, invece, mostrano una netta preminenza della fiction sul volume dell'offerta: nella stagione 1990 sono state dedicate a questo filone di trasmissioni 8.883 ore, con un'incidenza sul totale della programmazione del 42,4% (tab. 14).

Il successo che il genere narrativo ha sugli indici di ascolto, ciò che spinge le emittenti televisive ad imperniare le politiche di palinsesto sui serial, le serie,



p306ap31

Tab. 13 - Offerta televisiva Rai per generi (ore di trasmissione e composizione %) - 1986-1990

Generi	1986		1987		1988		1989		1990	
	Ore	%	Ore	%	Ore	%	Ore	%	Ore	%
Giornalismo e cultura	4.907	36,4	5.622	38,9	5.957	35,0	6.301	37,8	6.093	35,8
Intrattenimento	1.994	14,8	2.318	16,0	3.380	19,9	2.955	17,7	2.580	15,2
Film	1.889	14,0	2.166	15,0	2.303	13,5	2.643	15,9	2.795	16,4
Sport	1.857	13,8	1.769	12,2	1.938	11,3	1.967	11,8	2.100	12,3
Fiction	1.798	13,3	1.953	13,5	1.805	10,6	2.040	12,3	2.587	15,2
Cartoons e comiche	339	2,5	278	1,9	306	1,8	463	2,8	474	2,8
Altro	685	5,1	356	2,4	1.312	7,7	289	1,7	383	2,3
Totale	13.469	100,0	14.462	100,0	17.001	100,0	16.658	100,0	17.012	100,0
Totale comprensivo pubblicità e annunci	14.604	-	15.606	-	18.059	-	17.658	-	18.377	-

Fonte: elaborazione Censis su dati Documentazione e Studi Rai

p306ap31

Tab. 14 - Offerta televisiva Fininvest per generi (ore di trasmissione e composizione %) (1990)

Generi	Fininvest (1)	
	Ore di trasmissione	Composizione %
Giornalismo e cultura	1.948	9,3
Intrattenimento	4.558	21,8
Film	3.046	14,5
Sport	928	4,4
Fiction	8.883	42,4
Cartoons e comiche	1.567	7,5
Altro	24	0,1
Totale	20.954	100,0

(1) I dati Fininvest sono al lordo della pubblicità

Fonte: elaborazione Censis su Banca dati Fininvest

o le miniserie, è dovuto al contenuto del racconto che rispecchia aspetti autentici della realtà e tiene conto di tanti fatti con i quali il pubblico è in contatto ogni giorno, proponendo così modelli di pensiero e di comportamento.

Inoltre la fiction è un genere ad "utilizzazione ripetuta", cioè lo stesso programma viene trasmesso più volte ed è utilizzabile su mercati nazionali diversi con aggiunte di costo contenute (ad esempio per il doppiaggio). Un ulteriore fattore che giustifica la "grande offerta" di questo genere televisivo consiste nella possibilità di utilizzarlo con media diversi (cinema; Tv; home-video); se quindi i costi iniziali di produzione possono essere elevati, i costi di programmazione sono assai più contenuti in ragione delle molteplici utilizzazioni a cui questo filone si presta.

Dunque la fiction ha assunto il ruolo di principale prodotto televisivo, non solo dal lato della domanda, ma anche e soprattutto dal lato dell'offerta, e nei prossimi anni è destinata a divenire il principale terreno su cui si confronterà la capacità di affermazione di emittenti e reti.

Un altro dato rilevante è quello relativo al genere "intrattenimento" a cui, nel 1990, sono state dedicate 4458 ore di programmazione concentrate soprattutto nella fascia oraria del tardo pomeriggio e del prime-time.

Il filone filmico è invece collocabile al terzo posto del ventaglio di programmi in cui l'offerta Fininvest si articola: la sua incidenza sul totale complessivo delle ore di trasmissione è risultata pari, nell'ultimo anno di riferimento, al 14,5%.

Infine, il confronto di questi dati con la quota di programmazione informativa e culturale (9,3%) consente di intuire una strategia di programmazione basata sulla

compressione delle trasmissioni di elevato livello culturale (apprezzate solo da minoranze) al fine di massimizzare l'audience per ogni fascia oraria.

### 2.3. Competizione ed alleanza tra cinema e Tv

Il trend negativo che ha caratterizzato il numero degli spettatori nelle sale cinematografiche del nostro Paese durante l'ultimo trentennio è, quindi, in buona parte riconducibile alla crescente importanza assunta dalla televisione non solo come mezzo di informazione ma anche, e sempre più, come strumento di svago e divertimento per le masse.

Quello che quarant'anni fa era possibile vivere esclusivamente al cinema, è oggi fruibile sul piccolo schermo, anche se in termini molto diversi per ciò che riguarda l'atmosfera ed il trasporto psicologico. Se nell'arco degli anni '60 e '70 comincia l'incalzante ascesa dell'offerta di film da parte della RAI (nel 1960 i film trasmessi dalle 2 reti nazionali erano 97, già nel 1975 il numero era salito a 128) e, corrispondentemente, si assiste alla graduale riduzione di biglietti acquistati per la "visione collettiva" (nello stesso periodo il numero di biglietti diminuiva da 745 milioni a 514 milioni) (tab. 15); il vero e proprio crollo del consumo di film in sala si registra in corrispondenza di un evento di importanza cruciale nella storia del cinema e della televisione: il boom delle televisioni commerciali (il cui avvento risale al 1976). Già nel 1980 i film trasmessi dalla sola RAI sono più del doppio di quelli programmati nel quinquennio precedente, ed è in questo decennio che esplode la concorrenza tra le

p306ap31

Tab. 15 - Cinema e Tv a confronto (1985-1990)

Anni	Spettatori cinematografici (milioni di biglietti)	Film trasmessi dalla Rai	Film trasmessi dalla Fininvest
1955	819	156	-
1960	745	97	-
1965	663	110	-
1970	525	119	-
1975	514	128	-
1980	242	309	n.d.
1985	123	819	n.d.
1988	93	1.456	2.066
1989	95	1.642	1.899
1990	93	1.760	1.607

Fonte: elaborazione Censis su dati Anica, Rai e stime Fininvest

emittenti per accaparrarsi il più elevato numero di ascoltatori.

Si assiste così ad una spaventosa crescita dei film in Tv a cui corrisponde un'altrettanto preoccupante riduzione degli spettatori cinematografici.

Nel 1988 la sola Fininvest trasmette 2066 film; nella stessa stagione i programmi filmici della RAI raggiungono i 1456, mentre gli spettatori nelle sale toccano il minimo storico di 93 milioni, cifra destinata a rimanere inalterata (dopo una lieve ripresa nel 1989 in cui si sono rilevati 95 milioni di spettatori) anche nel 1990.

Questi dati mostrano come il prodotto film continui ad incontrare i favori del pubblico. Ciò che cambia è il canale di fruizione, con un allontanamento dalla sala cinematografica ed una sempre maggiore preferenza per il veicolo televisivo.

Si tratta di un fenomeno che crea i presupposti per un'alleanza cinema-televisione, delineando i vantaggi di una integrazione produttiva per l'industria cinematografica.

### 3. I "nuovi" canali di fruizione

#### 3.1. Il boom dell'home-video

Il progresso tecnologico che ha investito nell'ultimo decennio il settore audiovisivo ha aumentato ulteriormente il legame che si è venuto a costituire tra televisione e cinema.

Le modalità di fruizione all'interno del microcosmo domestico si sono notevolmente ampliate, così come è cambiato il rapporto tra fonte emittente e pubblico ricevente.

L'utente ha visto aumentare la possibilità di evadere i flussi generalizzati di immagini offerte ad un pubblico omogeneo, ed accrescere le sue libertà di scelta al di fuori dei palinsesti televisivi grazie, in particolare, al dilagare di un "nuovo" segmento audiovisivo: l'home-video.

Così, mentre all'inizio del processo di diffusione dei videoregistratori, la "popolazione video" era identificabile con i ceti più abbienti e, comunque, con i ceti con interessi ed esigenze particolari; oggi la popolazione video si è estesa a tutti i segmenti socio-culturali ad immagine della più vasta "popolazione televisiva".

I dati della tabella 16 permettono di inquadrare più analiticamente lo sviluppo di tale fenomeno in alcuni Paesi.

Con riferimento all'Italia, dove la vera esplosione del consumo di immagini tramite il videoregistratore risale al 1986, anno dei mondiali di calcio (600.000 apparecchi), il

p306ap31

Tab. 16 - Abitazioni con videoregistratore - primi dieci Paesi, valori assoluti e percentuali di penetrazione

Paesi	Abitazioni x 1.000			Penetrazione %		
	1988	1990	1991(*)	1988	1990	1991(*)
Stati Uniti	51.785	61.740	65.832	58,1	67,5	71,0
Giappone	23.144	26.169	27.429	62,0	67,8	70,0
Germania Federale	12.219	16.479	18.399	40,0	52,8	58,4
Gran Bretagna	12.279	14.489	15.429	58,8	67,8	71,5
Francia	6.935	9.372	10.527	35,8	46,6	51,6
Canada	5.050	6.130	6.605	56,0	65,9	70,0
Brasile	3.200	5.195	6.258	9,4	13,5	15,4
Italia	2.843	5.138	6.418	15,2	25,7	31,1
Spagna	3.619	4.845	5.355	34,3	44,9	48,7
Australia	3.190	3.583	3.709	62,5	69,8	72,1

(\*) Stime

Fonte: "I videoregistratori" in "Informazione Radio-Tv", 1/6, 1988, p.87



raffronto dei valori rilevati per gli anni 1988, 1990 e '91 consente di intuire la crescita del numero di abitazioni dotate di questo strumento audiovisivo. Se nel 1988 il numero di abitazioni era pari a 2.843.000, nel 1991 è cresciuto a 6.418.000 con un indice di penetrazione del 31,1% (rispetto al 15,2% del primo anno di riferimento), superando la Spagna (dove nel 1991 sono stati rilevati 5.355.000 abitazioni con videoregistratori) in ambito europeo, e, a livello mondiale, il Brasile (6.258.000) e l'Australia (3.709.000).

Il nostro mercato, tuttavia, è ancora molto giovane e in fase di sviluppo. L'Italia infatti è rimasta molto indietro per diversi anni, e non solo rispetto ai più sviluppati paesi occidentali. E' sufficiente evidenziare, a tal fine, che negli Stati Uniti ed in Giappone (primo produttore di tecnologia nel settore) il coefficiente di penetrazione ha superato nel 1990 il 67%.

Uno dei motivi di questo ritardo è stato quello dei prezzi: i videoregistratori sono infatti considerati beni di lusso sono colpiti, oltre che da un 12% di diritti doganali (il prodotto è completamente d'importazione), anche da un 18% di IVA e da un 16% di imposta di consumo.

Il rapido sviluppo di questo mercato è riflesso anche dalla dinamica del consumo di video cassette che mostra un andamento crescente a partire dai primi anni '80 (da 150.000 unità, nel 1982, si raggiungono le 650.000 nel 1985). Il vero boom delle vendite si ha comunque, così come è accaduto per il parco video-registratori, nel 1986, anno durante il quale si registrava 1.000.000 di cassette acquistate (1.350.000 in più rispetto all'anno precedente).

La crescita appare incredibilmente elevata anche nel 1989, anno in cui il tasso d'incremento assume il valore del 43,6% (tab. 17).

I cambiamenti avvenuti sia nel macroambiente socio-economico (abitudini di vita, orario di lavoro, struttura dei nuclei familiari, uso del tempo libero), sia nel microambiente dei mezzi di comunicazione e di intrattenimento, non hanno scalfito la posizione di centralità del "prodotto film" nell'industria audiovisiva.

E' vero che oggi si va meno al cinema ma si sono visti tanti film: davanti al televisore, anziché in una sala buia, e non solo quelli programmati dagli impresari ma anche quelli scelti liberamente dagli utenti.

Tanto la domanda quanto l'offerta sono dunque rimaste molto consistenti, allargandosi dai film nuovi a quelli di dieci o di venti anni fa, e supportate da una forte politica promozionale realizzata con la diffusione di un numero sempre crescente di periodici in grado di rispecchiare gli interessi, le esigenze, le istanze dei lettori-fruitori di immagini.

Se all'inizio degli anni '80 si contavano 68 riviste di cinema e 26 periodici-Tv, oggi si registrano ben 104 testate del primo tipo e 33 del secondo.

Il dato interessante, che rispecchia chiaramente il recente sviluppo di questo mercato in Italia, è quello relativo ai periodici che pubblicizzano tutto ciò che riguarda l'home video: fino alla metà degli anni '80 questa tipologia di riviste era introvabile nel nostro paese, nel 1991 ne sono state pubblicate circa 22.

Partendo dalla considerazione che l'analisi delle cifre del mercato delle videocassette preregistrate in Italia è ancora

p306ap31

Tab. 17 - Vendita di cassette preregistrate in Italia: 1982-1989

Anno	Quantità (Anica)	Quantità (Univideo)	Tasso di incremento
1982	150.000	-	-
1983	220.000	-	47,0
1984	400.000	-	82,0
1985	650.000	-	63,0
1986	1.000.000	1.030.000	-
1987	1.670.000	-	62,1
1988	-	2.500.000	49,8
1989	3.591.000	-	43,6

Fonte: Anica, Univideo

oggi un'operazione "avventurosa" in ragione della fase di sviluppo in cui il nostro mercato si trova, e per i problemi connessi all'individuazione delle cifre che si riferiscono alle cassette pirata, è opportuno considerare i dati relativi alle società facenti parte dell'Univideo (associazione che riunisce le principali case di produzione e distribuzione per l'home video, per un totale di circa il 70% del mercato).

Le cifre (tab. 18) descrivono un continuo incremento delle vendite sell-through, destinate esclusivamente al pubblico a prezzi molto contenuti (nel 1989 si è raggiunto il valore di 302 punti percentuali rispetto all'anno precedente) a discapito del "rental" che, a partire dal 1987 (anno in cui le videocassette affittate sono risultate 1670, con un aumento del 62% rispetto al 1986) ha un andamento decrescente (il decremento verificatosi nel 1990 è del 26% contro il +56% registrato per le vendite).

Questa situazione è spiegabile con la riduzione dei prezzi che ha senz'altro stimolato la propensione dei consumatori verso la proprietà.

Un altro fenomeno che ha inciso sulla contrazione del noleggio è individuabile nella polverizzazione dei canali di distribuzione di videocassette: dal 1988 (156 pezzi venduti) si assiste all'incalzante successo del mercato delle edicole e del porta a porta, nonché della vendita per corrispondenza; iniziative che nell'arco di un solo anno consentono un incremento delle vendite di 862 punti percentuali (1989), e nel 1990 registrano un aumento del 217% con 4.164 pezzi venduti.

p306ap31

Tab. 18 - Aziende Univideo: vendita videocassette

Anni	Rental		Vendita Sell-through		Edicole, mail door		Totale generale	
	Pezzi (*)	%	Pezzi	%	Pezzi	%	Pezzi	%
1986	1.030	-	-	-	-	-	1.030	-
1987	1.670	+62	-	-	-	-	1.670	+ 62
1988	1.600	- 4	744	-	156	-	2.500	+ 49
1989	1.526	- 4	2.996	+302	1.503	+862	6.025	+140
1990	1.129	-26	5.322	+ 56	4.764	+217	11.215	+ 86

(\*) In migliaia

Fonte: Univideo in "media Key Cinema-Tv", n.93, marzo 1990 e n.104, aprile 1991

### 3.2. Il Paese d'origine dell'home video: gli Stati Uniti

Le straordinarie dimensioni raggiunte dal mercato dell'home-video negli Stati Uniti sono individuabili attraverso l'esame dei dati relativi agli acquisti ed al noleggio di video cassette (tab. 19).

L'andamento della spesa dei consumatori americani in questo settore mostra negli ultimi 12 anni, una continua ascesa passando, per ciò che riguarda le vendite, dagli 85 milioni di dollari del 1980 ai 650 milioni rilevati per il 1985, con tassi di incremento sempre più elevati (di circa 1.000 milioni di dollari) a partire dal 1986, anno di svolta decisiva per questo tipo di vendita (1.400 milioni di dollari), fino a raggiungere, nel 1992, i 7.000 milioni di dollari.

La diffusione della modalità del noleggio ha contribuito ad accrescere notevolmente queste cifre: se nel 1980 la spesa complessiva dei noleggiatori di videocassette è stata di 65 milioni di dollari, nel 1987 ha superato la cifra degli acquisti (4.000 milioni contro 2.400 milioni), ed ha raggiunto nel '92 i 6.000 milioni di dollari.

L'aver sperimentato, con quasi 10 anni di anticipo, la diffusione dell'home-video, ha consentito agli USA di conquistare una posizione dominante sul mercato.

La principale componente concorrenziale dell'impresa audiovisiva americana, nel mercato integrato delle immagini (cinema, televisione, home-video), non è costituita dalla cessione dei diritti cinematografici, che comunque rappresentano una quota consistente degli introiti USA nei Paesi CEE (nel 1988 l'ammontare dei proventi USA da CEE scaturito dalla cessione di questo tipo di diritti di commercializzazione mondiale, è risultato pari a 693 milioni

p306ap31

Tab. 19 - 1977-1992: spesa dei consumatori per l'home video in Usa  
(milioni di dollari)

Anno	Vendite	Noleggi	Totale
1977	20	0	20
1978	50	0	50
1979	75	0	75
1980	85	65	150
1981	135	125	260
1982	120	400	520
1983	275	700	975
1984	375	1.000	1.375
1985	650	2.000	2.650
1986	1.400	2.900	4.300
1987	2.400	4.000	6.400
1992	7.000	6.000	13.000

Fonte: Veronis, Suhler & Associates

di dollari contro i 43 milioni di dollari realizzati dalla CEE negli USA). Il vero motore del "gap" commerciale esistente tra queste due aree geografiche è il comparto dell'home-video, che costituisce il "ponte" per la libera distribuzione dei film americani a livello planetario.

La cessione dei diritti per le videocassette costituisce, infatti, la quota più consistente dei ricavi che gli Stati Uniti realizzano in Europa con l'audiovisivo (700 milioni di dollari nel 1988, contro i 60 milioni registrati per la CEE) (tab. 20).

Così, mentre gli Stati Uniti rafforzano le politiche di produzione, l'industria audiovisiva europea vede ridotte, sempre di più, le possibilità di uno sviluppo endogeno.

### 3.3. Pay-Tv: verso un giusto rapporto qualità-prezzo

La vitalità del settore audiovisivo, sempre teso a tenere il passo con il progresso tecnologico ed a sperimentare nuove forme di contatto con il pubblico, ha portato, dopo il boom dell'home-video, ad un'ulteriore specializzazione e diversificazione dell'offerta delle immagini televisive con la creazione di una nuova formula di fruizione: la Pay-Tv, che ha posto fine all'epoca delle "televisioni uniformi".

Il pubblico, succube delle continue interruzioni pubblicitarie, stanco della visione frammentata e dispersiva offerta dalle televisioni commerciali, ha accolto con favore la "neo-arrivata", e sembra non avere mostrato alcuna resistenza psicologica all'idea di dover pagare direttamente questo tipo di servizio (la pay-Tv trasmette un segnale criptato riconoscibile soltanto da chi possiede, grazie al



p306ap31

Tab. 20 - Audiovisivi 1988: il deficit dei Paesi Cee verso gli Usa

	Sale cinematografiche	Televisione (etere, cavo, satellite)	Video cassette	Totale
Introiti Usa in Paesi Cee	693	575	700	1.968
Introiti Cee in Usa	43	100	60	203
Deficit dei Paesi Cee	650	475	640	1.765

Fonte: "L'industria del media", Ediz. Il Sole 24 Ore, 1991

pagamento del canone, uno speciale codificatore) in cambio di una fruizione qualitativamente migliore.

Mentre, infatti, le politiche di palinsesto delle televisioni pubbliche e private sono congegnate in modo tale da realizzare il maggior indice di audience possibile, la Tv a pagamento mira a soddisfare le aspettative degli abbonati offrendo in tutte le fasce orarie un tipo di trasmissione (generalmente film, eventi sportivi, programmi d'informazione) rivolto ad un pubblico più esigente e selettivo nella scelta dei programmi. Una strategia, quindi, che punta essenzialmente a migliorare la qualità dell'offerta.

Nata negli Stati Uniti (nel 1972 fu costituita la House Box Office, della divisione audiovisiva della Time Ime, la cui programmazione, inizialmente basata su film, si è estesa anche allo sport ed all'intrattenimento) dove il sistema capitalistico da un lato, e la forte attrazione del popolo americano verso il prodotto filmico dall'altro, ne hanno favorito lo sviluppo; la Pay-Tv si è affacciata solo ultimamente sul mercato italiano (1991) con il progetto Tele più (tab. 21), in grado di offrire 1.000 film l'anno di cui circa 250 di prima visione Tv, dopo solo nove mesi dall'uscita nelle sale.

Il nuovo network costituisce motivo di preoccupazione per i gestori delle sale cinematografiche, i quali temono una ulteriore riduzione degli introiti. Se questo può essere un timore fondato sotto il profilo economico, occorre però rilevare che la Pay-Tv favorisce il riavvicinamento degli spettatori (soprattutto quelli compresi nella fascia di età tra i 25 ed i 49 anni) al prodotto filmico: fatto positivo se collegato alla scarsa affluenza nei cinema degli individui vincolati dagli impegni familiari e lavorativi nell'organizzazione del loro tempo libero.

p306ap31

Tab. 21 - I principali canali di "Pay-Tv" istituiti nel 1991-1992 nel mondo

Paese	Canale	Avvio della programmazione	Natura della programmazione
Italia	Tele +1	Giugno 1991	Film
	Tele +2	Marzo 1992	Sport
Germania	Premiere	Febbraio 1991	Films; partite di calcio in diretta
Inghilterra	BBC Select	Settembre 1991	Programmazione notturna non coperta dalla rete pubblica
Francia	Canal J	Marzo 1991	Programmi per l'infanzia
Irlanda	TV3	Da definire	Varietà
Olanda	TV Plus	Ottobre 1991	Programmazione varia
Nuova Zelanda	Prime Networks	Da definire	Programmazione varia
Usa	The Court Channel	Aprile 1991	Informazione e cronaca giudiziaria
	Sky Pix	Giugno 1991	Films
	The Sci-fi Channel	Aprile 1991	Fantascienza

Fonte: rilevazione Censis

Nel marzo 1992 è stata, com'è noto, istituita Tele +2: un palinsesto interamente dedicato agli eventi sportivi ed alla programmazione di servizi riguardanti anche quelle discipline sportive che sono meno praticate nel nostro paese.

Il successo incontrato anche in Italia da questo "nuovo" canale di fruizione è un'ulteriore conferma della trasformazione degli usi del video: la televisione intesa nella sua accezione tradizionale, come mezzo di comunicazione di massa, si svuota di significato per divenire "videoterminale polifunzionale" in cui possono confluire tutti i nuovi servizi di comunicazione.

Con riferimento alla patria natia lo sviluppo della Pay, cable Tv negli Stati Uniti viene accelerato, rispetto all'Europa, dall'assetto proprietario delle emittenti televisive (a ciascun canale corrisponde un proprietario diverso), che favorisce, sin dai primi anni '80, una specializzazione diversificata dell'offerta basata sulla erogazione di programmi pensati per segmenti di pubblico particolari. Ciò stimola i telespettatori ad accettare di pagare per vedere trasmissioni maggiormente rispondenti ai propri gusti ed interessi rispetto a quelle "omogenee", rivolte cioè ad un pubblico indifferenziato, offerte dai network.

Nel corso dell'ultimo decennio si assiste, infatti, ad un continuo incremento del numero degli abbonati (tab. 22): mentre nel 1981 la quota degli abbonamenti sulle abitazioni con televisore risulta essere pari al 15%; nel 1985 cresce al 25%, per raggiungere il 30% nel 1992.

Per sottolineare il distacco ancora esistente tra gli Stati Uniti e l'Europa, è opportuno rilevare l'importanza assunta in America, sin dal 1985, da un particolare canale di offerta televisiva differenziata: la pay-per-view-

p306ap31

Tab. 22 - Pay cable 1981-1992: abitazioni e abbonamenti

Anno	Numero delle abitazioni (milioni)	Numero di abbonamenti (milioni)	Abbonamenti per abitazione	Quota % degli abbonamenti sulle abitazioni Tv
1981	12	18	1,5	15
1982	16	21	1,3	19
1983	18	26	1,4	21
1984	21	30	1,4	25
1985	22	31	1,4	25
1986	23	32	1,4	26
1987	25	33	1,3	29
1992	29	36	1,2	30

Fonte: Veronis, Suhler &amp; Associates

television, un sistema che consente all'utente di scegliere, dietro pagamento, il programma desiderato all'interno di un ventaglio di offerte. Si tratta di un sistema che il mercato televisivo italiano, dopo circa un decennio, non ha ancora recepito.

Nell'arco di pochi anni la pay-Tv registra un grande successo anche in quei contesti europei caratterizzati per molto tempo dalla prevalenza di un sistema di fruizione dietro pagamento del canone.

Il rapido sviluppo di Canal Plus, istituita in Francia il 4 novembre del 1984, ne costituisce un valido esempio (tab. 23).

Dopo un solo anno di vita (1985) gli abbonati già ammontavano a 670.000 consentendo alla nuova arrivata di realizzare un utile netto di circa 489 milioni di franchi su un fatturato di 542 milioni di franchi.

Negli anni seguenti il suo successo si consolida ulteriormente arrivando ad avere, dopo soli 4 anni di vita, (1988) un parco sottoscrittori di circa 3 milioni (con un canone mensile di 150 Franchi), e un utile netto di 600 milioni di Franchi (su un fatturato di circa 4 miliardi).

Essa è oggi presente in Belgio con Canal A Plus, ed ha partecipazioni minoritarie in Spagna, Germania, Svizzera, Italia e, al di fuori dell'Europa, in Brasile ed in Africa.

p306ap31

Tab. 23 - Canal Plus 1985-1988: fatturato, utili, abbonati

Anno	Fatturato (milioni FF)	Utile netto	Abbonati (x 000)
1985	542	(489)	670
1986	1.877	109	1.537
1987	3.402	407	2.251
1988	4.300	620	2.700

Fonte: "L'industria dei media", Ediz. Il Sole/24 Ore, 1991

#### 4. Il processo di concentrazione

##### 4.1. Le nuove strategie delle industrie audiovisive

Gli avvenimenti che stanno caratterizzando lo scenario audiovisivo mondiale di quest'ultimo decennio hanno inciso profondamente sulla struttura del mercato dando luogo ad un fenomeno di concentrazione che investe tutti i settori dell'industria mondiale (cinema; Tv; radio; editoria), nonché i diversi strati in cui si articola la loro gestione imprenditoriale.

In particolare, in Italia, la spinta al processo di concentrazione nell'industria audiovisiva fa leva sul settore televisivo il quale assume, sempre più di frequente, il ruolo di committente di film attraverso la formula delle coproduzioni (oggi circa il 70% dei film vengono prodotti grazie all'intervento finanziario delle televisioni).

Inoltre, il rischio finanziario della produzione cinematografica (collegato al fatto che il costo di produzione viene sostenuto interamente prima di conoscere il grado di successo che il prodotto filmico raggiungerà) viene affrontato attraverso la cosiddetta "integrazione verticale" tra produttori, distributori, e sale, allo scopo di assicurarsi il maggior flusso di profitti possibile. In altre parole, i produttori acquistano un certo numero di sale, dove distribuiscono principalmente i loro film e si assicurano un margine di controllo del mercato evitando qualsiasi forma di dipendenza dai soggetti intermediari.

Dal lato della distribuzione, invece, il processo di concentrazione interessa i noleggiatori dei film, che prima anticipano gli incassi ai produttori, e poi devono garantire la buona riuscita del prodotto ai gestori delle sale,



dimostrando una buona conoscenza dei gusti del pubblico; al fine di evitare i rischi connessi con quest'ultima fase del processo distributivo, essi preferiscono assicurarsi il successo del film imponendone la proiezione nelle sale appartenenti al proprio circuito di noleggio.

I dati della tabella 24 consentono di avere una chiara percezione del fenomeno. Nel 1989 la più rilevante quota di mercato (74%) è stata realizzata dalle tre maggiori case di distribuzione con il 33% di film distribuiti.

Gli spettatori realizzati dalle altre 25 case di distribuzione sono stati pari a circa un quarto dell'ammontare totale, rispetto ad una percentuale di film distribuiti del 67%.

Negli Stati Uniti d'America, invece, il processo di concentrazione ha una tendenza "orizzontale": si cerca cioè di utilizzare un "prodotto" in più settori, servendosi del successo conseguito al momento dell'impatto sul mercato. Una tale strategia consente tanto alle imprese di produzione cinematografica, quanto alle case discografiche ed alle case editrici, di conseguire un buon margine di profitto giocando, ognuna per ciò che riguarda il proprio canale distributivo, sulla scissione di quegli elementi che hanno contribuito ad accrescere il favore del pubblico. La casa discografica distribuisce la colonna sonora del film, e la casa editrice stampa il libro da cui il film è tratto.

Le tendenze alla concentrazione "verticale" e "orizzontale" non sono che la manifestazione di un fenomeno di più ampia portata che interessa i soggetti che agiscono nel mercato audiovisivo.

Le principali imprese che operano nel settore dell'informazione, infatti, tendono ad assumere una dimensione "multimediale", sfruttando la relazione di

complementarità che si è costituita tra i diversi canali di comunicazione (editoria, cinema, Tv, radio), ed allargando il raggio d'azione dal segmento originario della propria attività verso quei settori con elevate prospettive di redditività.

Più precisamente, è sull'onda dello sviluppo dell'industria del "video" (avvenuto in un primo tempo, in seguito al processo di deregolamentazione dell'emittenza televisiva e, in un secondo tempo, grazie al proliferare della Tv via cavo e via satellite), nonché sulla base dell'evoluzione favorevole degli investimenti pubblicitari (il boom della televisione commerciale ha determinato un sistema in cui l'importanza delle entrate pubblicitarie ha di gran lunga superato quella delle entrate da canone; se all'inizio degli anni '80 i ricavi pubblicitari delle emittenti televisive europee erano pari a 5.407 miliardi di lire e quelli derivanti dalla riscossione del canone a 8.000 miliardi, nel 1990 la situazione si è completamente ribaltata passando i primi a 15.555 miliardi, ed i secondi a 8.148 miliardi), che le maggiori società mediali conseguono le ingenti risorse con cui finanziare la loro espansione verso altri tipi di mercati.

Tuttavia, se questa strategia ha l'effetto di ingigantire la dimensione organizzativa e finanziaria di tali imprese sul mercato domestico, la scalata per la conquista della pull position avviene a livello planetario con una serie di acquisizioni, accordi, fusioni, sui mercati esteri (soprattutto su quello americano che in ragione degli aspetti legislativi e finanziari, attrae le mire espansionistiche che dei colossi Europei) che ancora, agli inizi degli anni '90, non sembrano avere raggiunto un assetto definitivo.

I dati della tabella 25 consentono di individuare l'assetto di mercato che si è venuto a determinare in Europa in seguito a tale dinamismo.

La tedesca Bertelsmann, all'origine casa editrice, riuscendo nel tempo a conquistare grosse fette del mercato audiovisivo americano, ha realizzato nel 1990 un fatturato totale di 7521 milioni di dollari, interamente concentrati nel settore della comunicazione, confermando nuovamente il suo status di principale impresa multimediale europea.

La Fininvest ha raggiunto la seconda posizione, con un fatturato sulla comunicazione di 4852 milioni di dollari (su un fatturato totale di 9371 milioni di dollari); risultato sorprendente se si pensa che essa realizza la maggior parte dei suoi proventi in Italia.

Anche il gruppo Hachette (Francia), che investe soprattutto nel segmento televisivo mostra i risultati di una vincente politica espansionistica: il suo fatturato nel 1990 ha raggiunto i 5518 milioni di dollari, di cui più della metà sono stati realizzati nel settore della comunicazione.

Dall'insieme di queste considerazioni emerge che il processo di internazionalizzazione che ha caratterizzato gli anni '80, sia come possibilità di trasmettere lo stesso messaggio contemporaneamente in tutto il mondo, sia come obiettivo strategico delle imprese di concludere accordi su mercati esteri sfruttando le trasformazioni in atto, ha favorito il formarsi di un elevato grado di concentrazione nell'industria audiovisiva europea. In questa situazione, le grandi imprese della comunicazione cercano di difendere le posizioni raggiunte usando il proprio volume di risorse per rinforzare le barriere all'entrata e scoraggiare l'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti.

p306ap31

Tab. 25 - "I primi in Europa nella comunicazione" - Fatturato '90 (in milioni di dollari)

	Paese	Fatturato comunicazione	Fatturato totale
1 Bertelsmann	Germania	7.521	7.521
2 Fininvest	Italia	4.852	9.371
3 Hachette	Francia	3.587	5.518
4 Havas	Francia	3.216	4.346
5 Rai	Italia	2.947	2.947
6 Polygram	Olanda	2.881	2.881
7 Reed International	Gran Bretagna	2.766	2.766
8 WPP	Gran Bretagna	2.715	2.715
9 Maxwell	Gran Bretagna	2.563	2.563
10 Reuters	Gran Bretagna	2.434	2.434
11 Springer	Germania	2.184	2.184

Fonte: Elaborazioni "Il Sole/24 Ore (1991) su Fininvest Comunicazioni - Novembre 1991

Sorge quindi la necessità, per garantire l'equilibrio del mercato audiovisivo e mantenerne l'efficienza, di una politica che armonizzi la legislazione dei paesi europei relativa alla proprietà dei media ed alla concentrazione dell'informazione. Questo anche per evitare che le industrie dei paesi con normative meno severe possono godere di eccessivi vantaggi concorrenziali.

B) L'INDUSTRIA AUDIOVISUALE NEL REGNO UNITO



## 1. L'industria televisiva

### **1.1. L'evoluzione del sistema televisivo nel Regno Unito fino al Broadcasting Act del 1990**

Al fine di meglio comprendere le dinamiche che caratterizzano attualmente l'ordinamento televisivo britannico e l'industria che in questo campo opera, si impongono delle brevi considerazioni in merito all'evoluzione del sistema televisivo così come si è manifestata a partire dagli anni '50.

Per quanto riguarda la TV via etere, dal punto di vista giuridico l'assetto odierno non appare differenziarsi sostanzialmente da quello delineato dal legislatore il 30/6/1954, quando, con il Television Act, fu riconosciuto ai privati il diritto di irradiare programmi televisivi finanziati interamente dalla pubblicità, con un profondo anticipo rispetto agli altri paesi europei (Lussemburgo e Finlandia esclusi).

In secondo luogo, esso si è contraddistinto nel corso degli anni per il consolidarsi di quello che veniva definito, fino all'avvento delle TV commerciali diffuse via satellite, il "confortevole duopolio" in virtù della disciplina che regolamentava la gestione e l'esercizio della TV di Stato e di quelle commerciali costituitesi nel 1955, in modo tale da non generare quelle "guerre di audience" spesso così dannose dal punto di vista della qualità dei prodotti trasmessi.

La decisione innovatrice presa dal Parlamento britannico nel 1954, volta a costituire un circuito televisivo commerciale su scala regionale e gestito da privati, è riconducibile a due motivi fondamentali:



- il limitato interesse verso il settore televisivo manifestato all'epoca dal pubblico britannico (le trasmissioni TV della BBC, iniziate nel 1936, raccoglievano poche centinaia di migliaia di utenti all'inizio degli anni '50), che spinse la dirigenza della Corporation a ritenere più opportuno potenziare il servizio radiofonico di cui era - ed è tuttora - leader di ascolto incontrastata su scala europea;
- la massiccia pressione di gruppi economici ed imprenditoriali vicini al partito conservatore, i quali, sull'esempio del successo delle prime TV private statunitensi e avendo individuato le potenzialità economiche legate all'esistenza di emittenti in grado di autofinanziarsi tramite la pubblicità, ebbero buon gioco nel far valere le proprie richieste dopo il ritorno al governo dei conservatori.

Il Television Act sottoponeva il servizio televisivo commerciale, affidato a 14 società private deputate a gestire la programmazione su 13 aree regionali predeterminate (2 canali per l'area di Londra), alla sovrintendenza della Independent Television Authority, un ente pubblico appositamente costituito con compiti di controllo, indirizzo e governo dell'emittenza privata.

I precisi doveri nei confronti della collettività che l'Authority ha, nel corso degli anni, imposto alle TV indipendenti (raggruppate poi sotto la denominazione ITV) con riguardo alle modalità di esercizio della programmazione, hanno reso il servizio da queste svolto equiparabile per certi aspetti a quello pubblico espletato dalla BBC.

Nel 1973, sotto il governo conservatore di Heath, veniva adottato l'Independent Broadcasting Act, che nel confermare le caratteristiche preesistenti della TV commerciale, istituiva l'IBA (Independent Broadcasting Authority), un nuovo organo di vigilanza del sistema TV commerciale disegnato per esercitare un più puntuale controllo dell'esecutivo sul sistema. Tale "Act" introduceva inoltre una tempestiva normativa anti-trust tesa ad introdurre limiti alle concentrazioni, non solo nella proprietà delle singole emittenti del circuito ITV, ma con riferimento all'intero universo dei media e quindi alle possibili connessioni multimediali ed agli intrecci proprietari coinvolgenti due o più segmenti del mondo della comunicazione. Particolari restrizioni vennero imposte alla proprietà di quote azionarie dei canali commerciali da parte di editori di carta stampata.

Il primo segnale d'allarme al mantenimento del "confortevole duopolio" risale all'ottobre 1981 quando si costituì a Londra, su iniziativa di alcuni "colossi" del settore bancario ed editoriale, la Satellite Television Plc. con l'obiettivo di creare un servizio TV commerciale (su scala europea) diffuso dai satelliti di comunicazione sulle reti TV via cavo europee. Essa iniziò a trasmettere nell'aprile del 1982 con un programma serale di due ore rivolto a network via cavo in Norvegia e Finlandia, due tra i paesi con la più alta percentuale di abitazioni cablate.

Acquistata nel giugno 1982 dalla News International di Rupert Murdoch, la società espanse il raggio territoriale di diffusione affittando un trasponditore sul satellite OTS dell'Eutelsat e nel 1984, anno in cui raggiunse 8 ore di trasmissione giornaliera, prese il nome di Sky Channel.

Il governo inglese, di fronte al prevedibile boom della programmazione televisiva via satellite/cavo nel proprio Paese (fenomeno puntualmente verificatosi), emanò nel 1984

il Cable and Broadcasting Act, che nei suoi contenuti riprendeva la strategia adottata dal governo Thatcher anche in altri settori: affidare ai privati, visti anche gli enormi costi di investimento iniziale, l'applicazione di queste nuove tecnologie, sia sul piano dell'installazione e del lancio, sia su quello della proprietà delle reti, della gestione e della fornitura dei programmi. Il tutto, naturalmente, sotto il controllo e l'indirizzo di una apposita Authority pubblica sul modello dell'IBA e nel rispetto di rigide norme antitrust.

Dopo una prima fase sperimentale, è stata quindi avviata una fase di progressiva deregulation fino a quando, nel 1990, il Broadcasting Act ha posto sia le TV commerciali via etere sia quelle "domestiche" via satellite/cavo sotto la vigilanza di un'unica Authority, la Independent Television Commission, presieduta dal Segretario di Stato.

E' stato così privilegiato l'ingresso dei privati all'interno di una strategia di politica industriale di ampio respiro, concentrata sulla modalità diffusiva tecnologicamente più avanzata ed a costo più elevato, e capace - per le sue caratteristiche - di generare valide ed efficaci sinergie di sviluppo per l'intero comparto tecnologico-industriale nazionale. Senza contare che, senza il concorso dei privati, lo Stato non sarebbe mai stato in grado di sostenere finanziariamente l'avviamento, la crescita e l'affermazione di questo sistema di comunicazione.

In un ordinamento dove nette sono le distinzioni di compiti e funzioni tra pubblico e privato, la stessa BBC ha avuto modo di trarre benefici dal rapido sviluppo delle trasmissioni britanniche via satellite/cavo in quanto, forte del suo know-how produttivo, ha saputo ritagliarsi un importante ruolo quale fornitrice di programmi per questi nuovi canali.

Per tutti questi anni, quindi, la filosofia che ha guidato le scelte legislative nel campo televisivo ha mirato a costituire un sistema all'interno del quale pubblico e privato non si scontrassero, ma fossero complementari ed anzi collaborassero all'interno di strategie predeterminate e con diversificazione di ruoli e competenze.

Emblematica, a questo proposito, è la nascita di Channel 4, istituito dal Parliamentary Act del 1980. Si tratta di un canale terrestre a diffusione nazionale deputato dalla legge a trasmettere rigorosamente programmi innovativi, sperimentali ed al 50% "educational"; esso è finanziato indirettamente dalla pubblicità, dal momento che la ITV è tenuta a "passargli" una quota fissa dei propri proventi pubblicitari. La possibilità di poter puntare ad una programmazione di qualità senza l'assillo di dover raggiungere determinati share di ascolto ha consentito a questa emittente di conseguire risultati più che lusinghieri anche nel campo della produzione di fiction: i più significativi successi della cinematografia inglese degli ultimi anni sono infatti prodotti da Channel 4; tra essi anche "The best intentions", vincitore dell'ultimo Festival di Cannes, dove l'emittente era presente con partecipazioni finanziarie in ben 9 films. Estremamente indicativo è anche il bilancio dal punto di vista dell'audience: nei primi mesi del 1992 Channel 4 ha registrato una sensibile crescita, attestandosi su una media di ascolto pari al 10,1%.

La differenza sostanziale tra la BBC e le TV commerciali terrestri, alla luce di quanto detto sopra, risiede quindi pressoché esclusivamente nella diversa modalità di finanziamento.

La BBC è infatti l'unica emittente pubblica in Europa occidentale, insieme a 2 dei 3 canali pubblici belgi in lingua fiamminga, alla quale è ancora preclusa qualsiasi possibilità di ricorrere a finanziamenti pubblicitari. Fino

un canale del mattino diffuso in contemporanea su tutte le emittenti (tab. 1). Il nuovo network così costituito trasmetterà dal 1 gennaio 1993 sotto la sigla di Channel 3.

E' stata inoltre sancita la nascita di un ulteriore canale commerciale, a capitale privato e a diffusione nazionale (Channel 5) che dovrebbe cominciare le sue programmazioni entro il 1994.

Infine, come già detto, esso ha inteso mettere ordine in un sistema che, con il boom dei canali trasmittenti via satellite/cavo, necessitava di una disciplina maggiormente uniforme per le due differenti modalità di diffusione. A giudicare dai primi effetti prodotti, questa ristrutturazione dell'etere, fortemente voluta dal governo conservatore, appare colma di lacune e contraddizioni.

Le nuove licenze accordate per Channel 3, in quella che è stata definita "l'asta delle beffe", hanno scatenato numerose e giustificate polemiche. Quattro sono state le "nuove entrate" rispetto alle compagnie che detenevano le licenze regionali dell'ITV (tab. 2). Tra queste ultime ha fatto scalpore l'esclusione di due grandi gruppi che trasmettevano nel sud-est e nell'area di Londra, ossia TVS e Thames TV, che insieme detenevano il 25,6% degli introiti pubblicitari delle emittenti ITV nel 1990.

I quaranta concorrenti avevano presentato le loro offerte in busta chiusa nel maggio 1991. Ognuno doveva indicare quanto era disposto a versare come canone annuo allo Stato e dare informazioni dettagliate sulla qualità e il tipo di programmi che intendeva trasmettere, sull'entità degli investimenti e sulla propria solidità finanziaria.

Nella proposta originale del Governo il primo criterio di scelta avrebbe dovuto essere l'offerta più alta, ma un opportuno - anche se controverso - emendamento sollecitato

Tab. 1 - Struttura delle emittenti ITV

Emittenti ITV e anno di nascita	Area di diffusione	Gruppi proprietari principali	Introiti pubblicitari 1990 (in milioni di sterline)		Nuclei familiari raggiunti (in migliaia)	
Thames TV * (1955)	Area Londinese	Thorn - Emi (58,9%)	248	(14,0%)	)	)
LWT (1955)	Area Londinese (solo weekends)	MAM (9,5%), Gorton (7,9%)	189	(11,1%)	)	)4.386 (20,5%)
Centrale TV (1956)	Midlands	Carlton communications (19,4%) MAM (15,7%), DC Thompson (19,4%)	231	(13,6%)	3.510	(16,4%)
TVS * (1958)	South & South East	Time Box Office (21,5%), Canal Plus (14,3%), Générale des Eaux (14,3%)	187	(11,0%)	2.098	(9,8%)
Granada TV (1956)	North West	Abu Dhabi IA (4,4%), PDFM (4,1%)	176	(10,4%)	2.589	(12,1%)
Yorkshire TV (1968)	Yorkshire	WHS Smith (20%), Pearson (20%) Barclays Bank (5,2%)	139	(8,2%)	2.290	(10,7%)
Anglia TV (1959)	EAST	Norwich Union (9%), Barclays Bank (6%), Romulus Films (5,1%), The Guardian (5,1%)	108	(6,4%)	1.583	(7,4%)
HTV (1958)	Galles & West	PDFM (9,5%), Barclays Bank (7,6%)	102	(6,0%)	1.754	(8,2%)
Scottish TV (1957)	Scozia Centrale	Chase Noms (8,7%), Gartmore (2,3%)	87	(5,1%)	1.305	(6,1%)

Segue tab.1

Emittenti ITV e anno di nascita	Area di diffusione	Gruppi proprietari principali	Introiti pubblicitari 1990 (in milioni di sterline)		Nuclei familiari raggiunti (in migliaia)	
Tyne Tees TV (1959)	North East	Yorkshire TV (19%), Barclays Unicorn (5,2%)	55	(3,2%)	1.200	(5,6%)
TSW * (1961)	South West	Bank of Scotland (7,5%), Prudential Pensions (6,5%), Royal Bank (6,5%)	40	(2,3%)	642	(3,0%)
Ulster TV (1959)	Irlanda D. Nord	Royal Exchange (5,9%), Royal Fleming (5,3%)	24	(1,4%)	492	(2,3%)
Grampian TV (1961)	Scozia del Nord	Stancroft Securities (8,1%), S.A. Frazer (6,2%), A.C. Craig (6,1%)	19	(1,1%)	450	(2,1%)
Border TV (1961)	Border	Cumbrian Newspapers (18,5%), George Outram (15%)	10	(0,6%)	256	(1,2%)
TV-AM * (1983)	Tutte le aree	PDFM (9,7%), Barclays Bank (7,1%)	85	(5,0)	**	**
Totale			1.700	(100%)	22.555	(105,4%)
Totale netto					21.400	(100%)

\* Emittenti proprietarie della licenza fino al 31.12.1992

\*\* Breakfast television (trasmette su tutti i palinsesti della ITV dalle 6,00 alle 9,25)

Elaborazione CENSIS su dati CARAT, ITVA, BARB (situazione a luglio 1991)

Tab. 2 - Le nuove società licenziatricie di Channel 3

Denominazione	Società destituite	Struttura proprietaria	Offerte presentate (in milioni di sterline)	
			Società licenziataria	Società destituita
Carlton TV	Thames TV	Carlton Communications (90%) Daily Telegraph (5%) RCS Video (5%)	43	32
Sunrise TV	TV - AM	LWT (20%) STW (20%) GMEN (15%) Walt Disney Corp. (15%)	34,6	14
Meridian TV	TVS	MAI (65%) Central TV (20%) Select (15%)	46	59,75
West Country TV	TSH	Associated Newspapers (20%) South West Water (20%) Brittany Ferries (15%) Trillion (10%)	7,8	16,1

Fonte: Carat



dall'ITC è riuscito a contrastare la logica thatcheriana del "vince chi offre di più", ottenendo l'inserimento nel testo di legge dell'elemento qualitativo come requisito fondamentale per l'assegnazione delle nuove licenze. Per "qualità" si è inteso un palinsesto quanto più ricco di informazione, attualità, religione e programmi per bambini. Questo spiega perchè emittenti come TVS e TSW, pur avendo presentato un'offerta sensibilmente più elevata di Meridian TV e West Country TV, abbiano subito la revoca della licenza, anche se nel caso di TVS ha pesato molto la sua partecipazione in MTM, una società di produzione televisiva americana da anni in grave deficit.

Ciò nonostante, si prevede che questa nuova normativa porterà ugualmente ad una drastica caduta della qualità dei palinsesti. Complessivamente, dal 1993 le emittenti di Channel 3 verseranno al ministero delle Finanze 232 milioni di sterline l'anno, più le tasse sulla pubblicità raccolta. Si calcola che il 20% del fatturato di Channel 3 entrerà nelle casse dello Stato, contro il 7% che versava ITV. Inevitabilmente, questo dato comporterà una pesante riduzione degli investimenti (produzioni e acquisti) sui programmi e un probabile taglio di posti di lavoro (calcolato in 2.000 unità). Questo mentre gli introiti pubblicitari delle TV commerciali, a causa della recessione, sono diminuiti, nel periodo gennaio 1990-gennaio 1992, del 15%, e secondo le previsioni non supereranno il 5,4% medio annuo, al netto dell'inflazione, tra il 1993 e il 2002, anno in cui scadrà la licenza (è stato il 6,8% annuo tra il 1975 e il 1989). I profili complessivi della ITV nel 1991 sono calati del 13,1% passando da 21,5 a 18,7 milioni di sterline. Carlton TV, ad esempio, ha già fatto sapere di voler contare su un massimo di 400 dipendenti, contro i 1.500 di Thames TV, e di dividere gli studi ed alcuni servizi con LWT e Sunrise, le altre due emittenti con base logistica a Londra.

Il ricorso all'asta come criterio di assegnazione delle licenze si è risolto in una situazione di totale squilibrio del sistema. A fronte di alcuni gruppi che, a causa delle offerte eccessive, non sembrano essere neppure in grado di contribuire finanziariamente alla produzione dei programmi di qualità a diffusione nazionale del nuovo network (500 milioni di sterline all'anno), ve ne sono altri che hanno ottenuto la concessione della licenza offrendo cifre irrisorie. Fra tutte spicca la Central Television, una delle reti più importanti di ITV, che in mancanza di concorrenti si è vista riconfermare la licenza con sole 2.000 sterline.

La rigida regolamentazione della programmazione mantenuta anche per le emittenti di Channel 3 - inasprita oltretutto dall'obbligo, vigente anche per le reti BBC - di trasmettere almeno il 25% di produzioni indipendenti, ha probabilmente scoraggiato gli investitori stranieri. Solo la statunitense Walt Disney, con il 15% nel consorzio Sunrise, e l'italiana RCS Video, con il 5% della Carlton TV, sono riuscite ad inserirsi nel circuito.

La quota di produzioni indipendenti fissata al 25% ha rimesso in gioco Thames TV, che si trova oggi ad essere la prima società indipendente nel campo della produzione televisiva.

In partecipazione con BBC Enterprises, la divisione commerciale della BBC, la stessa Thames TV (già proprietaria dell'8,2% di Children's Channel) intensificherà il suo impegno nella TV via satellite lanciando un nuovo canale attraverso il satellite Astra, dedicato soprattutto all'intrattenimento.

Le critiche cui è stato fatto oggetto il governo in relazione alla configurazione di Channel 3 riguardano anche il tortuoso giro di proprietà incrociate che si è delineato. La Carlton Communication, ad esempio, è azionista anche di

Central TV, la quale, a sua volta, è presente al 20% in Meridian Broadcasting. La London Weekend Television (LWT), che ha avuta confermata la propria licenza, risulta a sua volta azionista di maggioranza nel consorzio Sunrise TV. Carlton, Sunrise e Meridian, in quanto a struttura societaria, in ogni caso offrono ampie garanzie di solidità. La prima, ad esempio, può poggiare sull'impero Carlton Communications (763,6 milioni di sterline di fatturato nel 1991), formato da circa 50 società operanti nel campo multinazionale, e sulle importanti sinergie che possono crearsi con RCS Video e Daily Telegraph (2.500.000 lettori al giorno di media). Le principali società controllate dalla Carlton sono:

- 1) Technicolor (multinazionale dello sviluppo e della duplicazione di videotapes);
- 2) Zenith (casa di produzione televisiva britannica, nella quale è presente la major statunitense Paramount Pictures con il 49%);
- 3) Quantal (hardware televisivo);
- 4) Abacus (software per l'industria televisiva);
- 5) TVI (società di servizi per la TV);
- 6) Action Time (produzione spettacoli di intrattenimento).

### 1.3. L'incognita Channel 5

La concessione di Channel 5, che sarà ufficializzata a novembre, seguirà le stesse procedure adottate per

l'istituzione dei canali di Channel 3, anche per quanto riguarda la "soglia di qualità" da raggiungere. Dovendo sostenere costi d'avviamento considerevoli, al nuovo concessionario sarà consentito di adeguarsi gradualmente (entro i primi sei anni) agli standard previsti in termini di programmazione obbligatoria.

Per il nuovo canale terrestre sono state predisposte 33 aree di trasmissione e l'emittente potrà - a sua discrezione - fornire un servizio locale per alcune o tutte le aree previste. Le incognite legate al successo commerciale di Channel 5 sono però enormi. In primo luogo il suo segnale terrestre potrà essere raccolto solo dal 75% della popolazione, a causa di interferenze di stazioni francesi, olandesi e irlandesi. In secondo luogo, essa trasmetterà sui canali 35 e 37, frequenze sulle quali sono sintonizzati oltre 2 milioni di videoregistratori privati. Ciò significa che la società che si aggiudicherà l'offerta dovrà provvedere a sue spese alla loro sintonizzazione su altre frequenze (con un costo stimato tra i 30 ed i 50 milioni di sterline). Un altro ostacolo è rappresentato dalla necessità di persuadere la popolazione ad acquistare una nuova antenna "ad hoc" per poter ricevere un segnale "pulito". Infine la nuova emittente commerciale si troverà a dover competere, sul piano della raccolta pubblicitaria, con un Channel 3 già "rodato" da oltre un anno di programmazione e con i sempre più numerosi - e seguiti - networks commerciali via satellite.

Si prevede che gli investimenti necessari per far decollare il network (a prescindere dalle spese per la risintonizzazione dei VCR) varieranno da un minimo di 100 milioni annui di sterline (nel caso che si basi su trasmissioni cittadine e diventi network per programmi di bassa qualità), ad un massimo di 250 milioni di sterline (se si costituirà in network nazionale di alta qualità). Nell'ipotesi più rosea, comunque, Channel 5 non garantirà

alcun utile prima del 1998. Tutti questi elementi hanno indotto molti dei potenziali concorrenti (tra cui la Fininvest) a ritirare la loro candidatura. I due consorzi che sembrano mostrare la maggiore determinazione sono Five-TV (del quale fanno parte Thames TV, il gruppo editoriale britannico EMAP e la canadese City-TV) e The Entertainment Channel di Conrad Black, proprietario del Daily Telegraph (già possessore del 5% di Carlton TV). Del consorzio di Black fanno parte la major statunitense Time Warner (gruppo Sony) e la deposta TV del mattino TV-AM.

#### 1.4. L'inarrestabile crescita della TV via satellite/cavo

Il 31 marzo 1992 le antenne paraboliche necessarie per ricevere i programmi TV trasmessi via satellite erano state impiantate su 2.372.000 abitazioni, con un incremento delle vendite sempre più consistente negli ultimi mesi (tab. 3).

I satelliti il cui segnale può essere ricevuto nel Regno Unito sono oggi 20, per un totale di 96 diversi canali televisivi diffusi. Ma il loro numero aumenta mese dopo mese, sussistendo per questo sistema di trasmissione un'ampia fascia di frequenze utilizzabili al contrario di quanto accade nei sistemi via etere. Anzi, con le nuove tecniche di compressione dei segnali, attualmente in fase di sperimentazione, il numero dei canali disponibili per i teleutenti britannici aumenterà ad un ritmo ancora più sostenuto.

Tab. 3 - Numero di antenne paraboliche vendute nel Regno Unito

	N. antenne paraboliche	Media/mese
Fino al 1988	75.000	-
1989	402.000	33.500
1990	873.000	72.750
1991	780.000	65.000
Gennaio 1992	70.000	(
Febbraio 1992	78.000	(80.667
Marzo 1992	94.000	(
Totale	2.372.000	

Fonte: Elaborazione Censis su dati What Satellite, European media business and finance

Il primo - e più importante - consorzio britannico operante nel settore della TV via satellite è la British Sky Broadcasting (B Sky B) di Rupert Murdoch, che attualmente gestisce sei canali diffusi attraverso i satelliti Astra 1A ed Astra 1B, tra i quali 2 pay-tv.

Fino al novembre 1990 erano due i grandi gruppi britannici operanti nel settore. Oltre a quello di Murdoch (Sky Television), si era da pochi mesi costituito l'ambizioso BSB (British Satellite Broadcasting), gestito dalla Pearson, editrice del Financial Times, dalla Reed International, dalla Granada Television e dal gruppo editoriale Chargeurs. BSB, che trasmetteva dal satellite Marcopolo con cinque canali, tra i quali una pay-tv, aveva cominciato i propri programmi nel marzo 1989 dopo un investimento valutato in

500 milioni di sterline. Nonostante la buona partenza sotto il profilo dell'audience (la tab. 3 dimostra l'incremento verificatosi nel 1990 nelle vendite di antenne paraboliche), il profondo indebitamento contratto, unito alla consapevolezza che lo scontro avrebbe portato al collasso ambedue i competitori, hanno spinto BSB alla fusione con Sky Television. Di fatto, la posizione dominante assunta dal gruppo Sky successivamente alla fusione, ha indotto la stampa britannica a ritenere l'accordo più simile ad una acquisizione (ad es., dei 14 senior managers di BSKyB, solo 3 provengono da BSB).

Traendo profitto dalla deregulation introdotta dal Broadcasting Act, BSKyB ha recentemente acquisito i diritti per trasmettere gli incontri di calcio della prima divisione inglese a partire dal prossimo campionato, scalzando a sorpresa il circuito terrestre ITV (l'offerta di BSKyB alla Football Premier League è stata di 304 milioni di sterline per i prossimi quattro anni contro i 262 di ITV). Questo fatto comporterà un autentico boom nella vendita di antenne paraboliche. BSKyB calcola che ne saranno impiantate circa 3.500.000 entro la fine dell'anno, anche se l'ITV ha presentato ricorso contro la legittimità dell'asta. Pare infatti che uno dei membri della Premier League, il presidente dei Tottenham Hotspurs Alan Sugar, abbia avvertito telefonicamente la dirigenza di BSKyB dell'ultima offerta presentata dall'ITV, in modo da permetterle un "rilancio" all'ultimo minuto. La cosa è plausibile, in quanto Alan Sugar è anche presidente di Amstrad Consumer Electronics, il principale produttore di antenne paraboliche in Europa.

E' ancora il Broadcasting Act, quindi, e la filosofia liberista che lo pervade, nel mirino delle critiche.

L'eventuale conferma della legittimità dell'offerta di BSKyB lascia intravedere, oltretutto, che dopo un primo anno di

trasmissione gratuita, dal secondo anno BSKyB lancerà - e sarebbe la prima TV europea - il sistema della pay-per-view per poter assistere agli incontri in programma, penalizzando ulteriormente tutti quegli appassionati non in grado di permettersi una spesa già piuttosto ingente (antenna fissa più ricevitore più eventuale decodificatore più montaggio comportano un esborso minimo di 400 sterline).

Ma lo scontro tra i sostenitori del Broadcasting Act ed i suoi avversari riguarda soprattutto un altro punto.

Nello sforzo di impedire la concentrazione in poche mani delle diverse fonti di informazione, è stata ribadita la clausola anti-trust già introdotta dall'Independent Broadcasting Act del 1973, che non consente ai proprietari di testate giornalistiche di acquisire più del 20% delle azioni di una stazione televisiva. Questa clausola è stata però fatta oggetto di una clamorosa omissione nei confronti dei proprietari di stazioni TV via satellite. In questo contesto il ruolo di Rupert Murdoch, proprietario al 50% di BSKyB, e la cui società News International possiede 5 quotidiani britannici a larga tiratura (coprono il 35% del mercato), appare assolutamente privilegiato.

Durante il passaggio del Broadcasting Act in Parlamento, il Partito Laburista ha accusato il governo di voler ricorrere a questo sotterfugio legislativo in cambio di favorevoli "supporti" editoriali, contando oltretutto sui buoni rapporti intercorrenti tra Murdoch e l'establishment conservatore. E in effetti nessuno dei cinque quotidiani della News International ha sostenuto il Partito Laburista durante la recente campagna elettorale.

Il recente sviluppo della TV via satellite è strettamente correlato alla crescita della TV via cavo. La possibilità di ricevere i programmi TV trasmessi via satellite rappresenta



infatti lo stimolo maggiore per collegarsi ad una rete via cavo.

All'interno dei principali mercati televisivi continentali, il paese che detiene il tasso più elevato di abitazioni collegate alla TV via cavo, sul totale di abitazioni dotate di televisore, è il Belgio (92,4%) e al confronto, il Regno Unito appare ancora in forte ritardo. Per lungo tempo i privati, preoccupati dell'entità degli investimenti necessari per dotare il paese di una rete sufficientemente sviluppata, si sono limitati a costruire sistemi c.d. a banda stretta, utili per portare il segnale delle TV via etere in quelle aree dove la ricezione era più lacunosa.

Successivamente, a partire dal 1988, cioè in contemporanea con il diffondersi della TV via satellite, molti cable operators, per lo più nordamericani, hanno cominciato ad investire in U.K. nella costruzione di reti via cavo "a banda larga", consci delle enormi possibilità economiche legate ad una diffusione capillare di questo servizio. Nel luglio 1990 la "Cable Authority" (anche essa oggi assorbita nella ITC) ha concesso l'ultima licenza per la TV via cavo, portando il numero complessivo a 135. Si calcola che entro i prossimi 10 anni questi "cable operators" riusciranno a collegare al cavo 14,4 milioni di abitazioni (2/3 circa del totale), con un investimento complessivo di circa 5 miliardi di sterline. Alla fine del 1991 le abitazioni collegabili al cavo costituivano poco più del 10% del totale a fronte di un investimento di circa 1 miliardo di sterline. Le reti via cavo britanniche a banda larga, in grado di offrire, oltre ai programmi televisivi, una vasta gamma di servizi per l'intero comparto dell'industria delle telecomunicazioni, erano in grado di raggiungere, nel dicembre 1991, poco meno di 1.500.000 abitazioni.

Al fine del calcolo degli utenti complessivi della TV via satellite, si devono quindi conteggiare anche coloro che,

avendone l'opportunità, hanno deciso di dotarsi del servizio offerto dal "broadband cable", sottoscrivendo un abbonamento per ricevere uno o più canali diffusi via satellite. Ma anche in molte aree servite dal cavo a banda stretta è stato deciso di "sganciare" i quattro segnali terrestri dal sistema (BBC 1, BBC 2, ITV, Channel 4), per sostituirli con una gamma di canali TV via satellite, anche se necessariamente non esaustiva (ma sufficiente per i canali di BSkyB), confidando in una migliore ricezione, da parte delle antenne convenzionali, delle emittenti sopracitate.

L'evoluzione della TV via cavo, densa di interessanti sviluppi, quali la nascita di canali locali o rivolti a minoranze etniche trasmettenti esclusivamente attraverso questo mezzo, è riassunta nella tab. 4.

Il 1992, potrebbe rivelarsi l'anno della definitiva consacrazione della TV via satellite/cavo.

L'imminente lancio del nuovo canale via Astra del gruppo BBC Enterprises/Thames TV, unito alla crescente domanda dei canali del gruppo BSkyB da un lato e il ritmo sempre più sostenuto di richieste di allacciamenti al broadband cable dall'altro, fanno supporre che circa 4.500.000 nuclei familiari diventeranno potenziali fruitori di programmi TV via satellite entro la fine dell'anno.

Su un totale di circa 21.500.000 nuclei familiari forniti di TV, lo share risulterebbe del 21,4% (il 3 maggio 1992 secondo dati ufficiali di BSkyB, gli utenti complessivi della TV via satellite ammontavano a 3.100.000, pari al 14,3%).

Le maggiori attenzioni dell'audience britannica dotata di antenna parabolica o cavo si concentrano sui 32 canali diffusi dai due satelliti Astra (1A e 1B), entrambi posizionati a 19,2 gradi Est sopra l'Equatore. Il lancio di

un terzo satellite Astra, previsto per la prima metà del 1993, porterà a 48 i canali disponibili per i teleutenti. La tab. 5 illustra le caratteristiche dei canali in lingua inglese diffusi dai satelliti Astra, la tab. 6 quelle degli altri principali canali in lingua inglese diffusi da altri satelliti.

Tab. 4 - Situazione della TV via cavo nel Regno Unito

	Abitazioni collegabili	Abitazioni collegate	Penetrazione (%)	Rapporto n.f. collegati n.f. con TV (%)
a) Narrowband + Broadband				
1/1/1986	975.430	127.481	13,1	0,6
1/1/1987	1.176.096	188.459	16,0	0,9
1/1/1988	1.360.773	249.642	18,7	1,2
1/1/1989	1.507.555	272.559	18,1	1,3
1/1/1990	1.573.374	302.483	19,2	1,4
1/1/1991	1.858.402	422.705	22,8	2,0
1/1/1992	2.208.048	490.059	22,2	2,3
b) solo Broadband				
1/1/1987	143.066	19.758	13,8	0,1
1/1/1988	276.671	40.609	14,7	0,2
1/1/1989	426.056	62.728	14,7	0,3
1/1/1990	557.193	87.062	15,6	0,4
1/1/1991	828.227	148.948	18,0	0,7
1/1/1992	1.343.557	268.812	20,0	1,3

Nelle case provviste di antenna parabolica o via cavo, la ripartizione dell'audience tra le 3 grandi aziende televisive (BBC, ITV, BSkyB) è molto equilibrata (tab. 7).

Tab. 5 - Canali televisivi (in lingua inglese) diffusi dai satelliti Astra

Canali	Tipo di programmazione	Pay-TV	Assetto Proprietario
The European Sports Network	Avvenimenti sportivi	No	Capital Cities/ABC Group (50%); Canal Plus (25%) Générale d'Images (25%)
Lifestyle	Intrattenimento per pubblico femminile	No	Capital Cities/ABC Group (50%); Canal Plus (25%) Générale d'Images (25%)
Filmnet (Belgio)	Film	Si	Esselte (80%; VIP (20%)
MTV Europe	Musica pop. 24 h/giorno	No	Maxwell Entertainment Group (50%) Viacom International (50%)
Eurosport (Francia)	Avvenimenti sportivi	No	15 Aziende Radiotelevisione pubbliche europee (RAI inclusa)
Sky One	Intrattenimento	No	Gruppo B sky B (1)
Sky News	News 24 h/giorno	No	Gruppo B sky B
Sky Movies	Films 24 h/giorno	Si	Gruppo B sky B
Sky Sports	Sport inglese	No	Gruppo B sky B

Segue tab.5

Canali	Tipo di programmazione	Pay-TV	Assetto Proprietario
(Comedy Channel) *	Comedie, programmi comici	In parte	Gruppo B sky B
(Adult Channel)	Films - shows per adulti	Si	Gruppo B sky B
Movie Channel	24 ore/giorno di films	Si	Gruppo B sky B
Children's Channel	programmi per bambini	No	Flextech (66,7%); Thames TV (8,2%) Dc Thomson (24,9%)

\* Comedy channel trasmette dalle 13,00 alle 24,00. Necessita di decodificatore e "smart card" solo per i films che trasmette. Adult Channel trasmette sullo stesso trasponditore dalle 24,00 alle 04,00.

(1) Il gruppo B sky B (British sky Broadcasting) risulta così composto:  
News International (Murdoch) (50%); Granada Group Plc (11%); Pearson Plc (10,9%) Chargeurs SA (10,7%); Reed International (10,5). Fino al 31/12/1992 i sei canali di B sky B continueranno ad essere diffusi dal satellite Marcopolo, di proprietà del gruppo BSB prima del merger con Sky Television.

Fonte: - What Satellite -European Television Directory 1992 - Screen Digest.

Tab. 6 - Altri principali canali TV via satellite in lingua inglese (Nov. 1991)

Denominazione	Satellite	Tipo di programma	Abitazioni collegate in Europa	Nel Regno Unito	Assetto in Europa	Proprietario
Super Channel	Eutelsat II F1	Pop. music. Intrattenimento Films (in chiaro)	43.697.099	210.650	Beta TV (Marcucci)* Virgin	58% 42%
The Learning * Channel	Intelsat VI F4	Educational (in chiaro)	2.263.000	242.000	United Artists TCI Discovery Channel USA	70% 30%
The Discovery Channel	Intelsat VI F4	Documentari (in chiaro)	2.263.000	242.000	United Artists TCI Discovery Channel USA	70% 30%
CNN International	Intelsat VI F4	News 24 h/giorno (1) (in parte pay-TV)	8.884.000	139.000	Turner Broadcasting System (100%)	
BBC World Service TV	Intelsat VI F4	News pay-TV (ancora in fase sperimentale)	1.303.350	N.D.	British Broadcasting Corporation (100%)	

\* The Learning Channel e The Discovery Channel trasmettono sullo stesso trasponditore.  
Il primo dalle 12,00 alle 15,00, Il secondo dalle 16,00 alle 24,00.

(1) CNN International (circa 70 milioni di abitazioni collegate nel mondo), può essere ricevuta da hotel ed esercizi commerciali solo pagando una sottoscrizione. Dal 1993 trasmetterà anch'essa dal satellite Astra. I dati di CNN sono relativi al 31.8.1991

Fonte: elaborazione Censis su dati European Television Directory 1992, What Satellite (may 1992).

Tab. 7 - Ripartizione dell'audience televisiva per canale (%) (Luglio 1991)

	Nuclei familiari sprovvisti di antenna parabolica	Nuclei familiari provvisi di antenna parabolica o collegati via cavo
<b>Canale Terrestre</b>		
BBC 1	34,1	22,4
BBC 2	13,9	9,5
Totale BBC	47,8	31,9
ITV (incl. TV-AM)	41,4	24,2
Channel 4	10,6	4,5
Totale	100,0	60,6
<b>Via satellite/cavo</b>		
Children's Channel	-	1,4
MTV	-	2,3
Lifestyle	-	1,9
Eur. Sports Netw.	-	1,4
Sky One	-	9,3
Sky News	-	1,6
Sky Movies	-	10,1
The movie Channel	-	5,7
Sky sports	-	1,3
Totale BSKyB	-	27,9
Altri	-	4,4
TOTALE	-	39,4

Fonte: Marketing Pocket Book 1992 TV World Guide to U.K. 1992

Il profilo degli utenti della TV via satellite denota una marcata predilezione da parte del pubblico giovanile. BSkyB ha calcolato che l'indice di ascolto dei propri canali aumenta con il decrescere dell'età media dei teleutenti, toccando il suo apice nella fascia di età compresa tra i 4 e i 15 anni (+9% rispetto a ITV).

#### 1.5. L'incerto futuro della BBC

La televisione pubblica del Regno Unito è costituita dai 2 canali terrestri a diffusione nazionale, BBC1 e BBC2, al quale si è aggiunta di recente una pay-tv, la World Service TV, diffusa via satellite/cavo. Quest'ultima aspira a diventare, entro la fine dell'anno, una pay-tv mondiale di sole news trasmettente 18 ore al giorno, in grado di competere con Sky News e con CNN International. Per il momento la BBC World service TV, nata nel 1991 sulle orme della celebre BBC World service radio, e che può quindi contare sulla vasta esperienza dell'azienda in questo campo, è ancora in fase di sperimentazione (si limita a produrre tre notiziari di mezzora al giorno). Essendole precluso di ricorrere a finanziamenti pubblicitari, l'unica forma di introito per l'emittente pubblica - almeno sino ad oggi - proviene dalla riscossione del canone obbligatorio annuo. In realtà, altre sono le entrate della Corporation:

- in primo luogo, quelle derivanti dalle attività della BBC Enterprises, la sua divisione commerciale, che gestisce la vendita dei programmi che essa stessa produce (la BBC è l'emittente che produce il più ampio numero di programmi televisivi al mondo) e le pubblicazioni di libri e periodici, tra i quali il settimanale TV Radio Times, il più venduto in Gran



Bretagna con 6.433.000 lettori. Il fatturato di BBC Enterprises nel 1991 è stato di 225 milioni di sterline;

- secondariamente, il ricorso a sponsorizzazioni, diffusosi sempre più consistentemente a partire dal 1990.

D'altronde, per la BBC, il ricorso a modalità di finanziamento supplementari si rende necessario per sopperire al vincolo posto dal legislatore di non poter chiudere in passivo il bilancio dell'anno sociale.

La vittoria dei "tories" alle recenti elezioni politiche e la nomina di John Birt, un acceso liberista, a direttore generale a partire dal marzo 1993 vanno però entrambi nella direzione di una riforma in senso commerciale dei 2 canali televisivi pubblici. Già da qualche anno, infatti, il governo stava premendo per estendere la deregulation anche alla BBC. Dal 1988, ad esempio, il governo ha diminuito gli incrementi annuali del canone tenendoli sempre al di sotto del tasso di inflazione.

Nella stessa ottica va inteso l'obbligo di trasmettere almeno il 25% dei programmi acquistandoli da produttori indipendenti (fino ad oggi la BBC non aveva mai superato il 20%).

Nel 1996, quando la BBC dovrà redigere il nuovo statuto, l'introduzione della pubblicità in sostituzione del canone appare - alla luce anche di un "white paper" redatto recentemente dal governo - un passo inevitabile.

La caparbia mostrata dai conservatori nel voler porre fine ad un servizio pubblico di altissima qualità e contrassegnato da una straordinaria professionalità,

snaturandolo con finanziamenti commerciali, lascia molto perplessi gli osservatori. Tanto più che una indagine condotta dalla London School of Economics ha rivelato che il 60% degli attuali abbonati al canone sarebbe disposto a pagare la stessa cifra (77 sterline l'anno) per un canale a pagamento della BBC.

La funzione sociale espletata fino ad oggi dalla BBC - sostengono gli avversari del rinnovamento - è sotto gli occhi di tutti: solo il 9% del tempo di programmazione di BBC 1 e il 3% di BBC 2 è dedicato all'intrattenimento "leggero". News, programmi "educational" per bambini ed adulti, ed informazione di qualità sono i capisaldi del suo palinsesto. Inserirla in un mercato televisivo sempre più affollato ed agguerrito sotto il profilo della raccolta pubblicitaria comporterà inevitabilmente uno scadimento della qualità dei programmi, con conseguenze soltanto negative per quella che oggi è considerata la miglior radiotelevisione pubblica del mondo. Senza contare che il suo ingresso nel mercato pubblicitario, che avrà oltretutto ripercussioni sulla salute finanziaria delle emittenti commerciali preesistenti, è stato sostenuto in un periodo di profonda flessione degli investimenti pubblicitari, passati, dal 1989 al 1990 da 8,2 a 7,8 milioni di sterline così ripartiti:

- televisione: 2,30 miliardi (29,5%);
- quotidiani: 2,95 miliardi (36,9%);
- periodici: 1,70 miliardi (22,3%)
- altro (posters, cinema, radio, etc.): 0,9 milioni (11,3%)

La riforma che investirà la BBC ha già prodotto una rivoluzione al suo interno: il primo piano quinquennale adottato dall'azienda nel gennaio 1990, battezzato "Funding the future", prevede un taglio di oltre 5 mila posti di lavoro entro il 1995, e di altri 5 mila se da quella data l'emittente sarà costretta a finanziarsi con la pubblicità. Il piano si è posto come obiettivo il risparmio di 75 milioni di sterline l'anno a partire dal 1992.

## 2. Gli altri media

### 2.1. Cinema

Sul fronte della domanda di cinema, dopo aver toccato il suo minimo storico nel 1984, le frequenze nelle sale cinematografiche inglesi hanno nuovamente superato quota 100 milioni, una cifra che non veniva più raggiunta del 1980 (tab. 8).

Questi dati, se comparati con quelli degli altri paesi europei, mettono in risalto alcune positive specificità:

- il Regno Unito è l'unico paese dove l'affluenza al cinema è aumentata dal 1980 ad oggi;
- la crescita impetuosa verificatosi dal 1984 ad oggi (+88,9%) non ha riscontro in nessuna altra parte del mondo; si tratta anzi di un dato in vistosa controtendenza che ha portato il Regno Unito a ridosso della Francia come numero complessivo di biglietti venduti (tab. 9).

Il significativo aumento dell'affluenza al cinema del pubblico britannico a partire dal 1985 coincide non casualmente con la costruzione del primo impianto multisala, avvenuto proprio in quell'anno a Milton Keynes (10 schermi, 2.026 posti a sedere).

Da quella data, il Regno Unito è diventato il teatro "sperimentale" dei più massicci investimenti da parte dell'industria cinematografica mondiale in questo specifico settore.

p408ap5

Tab. 8 - Biglietti venduti nelle sale cinematografiche nel Regno Unito (in milioni)

1950	1960	1970	1980	1982	1984	1986	1988	1990	1991
1.396	500,8	193,0	101,0	64,0	53,8	75,7	84,0	97,2	101,6

Fonte: Screen Digest

Tab. 9 - Biglietti venduti nei principali paesi europei (in milioni)

	1980	1984	1990	Tendenza Futura
Regno Unito	101	53,8	97,2	in ascesa
Germania Fed.	143,8	112,1	102,5	in ascesa
Italia	241,0	130,0	90,5	stazionaria
Francia	174,8	190,8	121,8	stazionaria
Spagna	176,0	118,6	78,5	stazionaria

Fonte: elaborazione Censis su dati Screen Digest, Carat

Il successo ottenuto dall'esperimento, in termini di affluenza, è confermato dal fatto che il secondo mercato europeo oggetto di grandi investimenti in cinema multisale è stata la Germania, che infatti denota una "tenuta" maggiore rispetto agli altri paesi europei.

Alla fine del 1991, su un totale di 1.784 schermi cinematografici presenti sul territorio, il 29,3% faceva parte di una struttura multisala (522 schermi per 58 multisale) appositamente costruita, cioè non ricavata da sale cinematografiche pre-esistenti.

L'affluenza totale in queste 58 nuove multisale è stata di 40,6 milioni, pari ad uno share del 40,0%.

Lo sviluppo dei circuiti multisala nel Regno Unito è esemplificato nella tab. 10.

La concentrazione delle sale cinematografiche nelle mani delle cinque grandi catene è però molto più ampia.

Tra multisale costruite ex novo, multisale ricavate e sale cinematografiche "tradizionali", i cosiddetti "top five" detengono il 61% del totale degli schermi cinematografici britannici, con una quota di biglietti venduti pari all'80,7% ed uno share, in termini economici, dell'82,1% (tab. 11).

Sul fronte dell'offerta l'industria cinematografica britannica è oramai legata ad un solo grande investitore: Channel 4.

Quello del finanziamento alla produzione di films da parte di emittenti televisive è un fenomeno diffusosi negli ultimi anni in tutta Europa.

p408ap5

Tab. 10 - Multisale costruite ex-novo nel Regno Unito

Anno	UCI - CIC		National Amusements		Warner		Cannon-Cineplex Odeon		Rank-Orion		Totale per anno	
	Multisale	Schermi	Multisale	Schermi	Multisale	Schermi	Multisale	Schermi	Multisale	Schermi	Multisale	Schermi
1985	1	10	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10
1986	-	-	-	-	-	-	1	8	-	-	1	8
1987	2	16	-	-	-	-	1	10	-	-	3	26
1988	6	60	3	35	-	-	0	0	-	-	9	95
1989	6	55	4	50	2	21	2	12	1	8	15	146
1990	4	40	-	-	2	22	4	24	2	16	12	102
1991	2	19	1	12	3	24	8	63	3	17	17	135
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>200</b>	<b>8</b>	<b>97</b>	<b>7</b>	<b>67</b>	<b>16</b>	<b>117</b>	<b>6</b>	<b>41</b>	<b>58</b>	<b>522</b>

Fonte: elaborazione Censis su dati ICC, Screen Digest

p408ap5

Tab. 11 - Ripartizione del mercato cinematografico nel Regno Unito tra i circuiti di sale

Catena	1989				1990				1991				Millioni di sterline	(%)
	Biglietti venduti	(%)	Schermi	(%)	Biglietti venduti	(%)	Schermi	(%)	Biglietti venduti	(%)	Schermi	(%)		
Cannon	26,1 m	(27,6)	388	(24,9)	26,8 m	(27,6)	413	(24,5)	31,3 m	(30,8)	416	(23,3)	86,8	(31,8)
Rank	18,5 m	(19,6)	236	(15,1)	20,0 m	(20,4)	264	(15,7)	20,2 m	(19,8)	309	(17,3)	59,0	(21,6)
UCI	9,0 m	(9,5)	141	(9,0)	14,0 m	(14,3)	181	(10,7)	17,9 m	(17,6)	200	(11,2)	45,4	(16,6)
NA	3,5 m	(3,7)	85	(5,4)	7,2 m	(7,3)	85	(5,0)	7,5 m	(7,4)	97	(5,4)	19,1	(7,0)
Warner	1,0 m	(1,1)	21	(1,3)	3,4 m	(3,5)	43	(2,6)	5,2 m	(5,1)	67	(3,8)	23,7	(5,0)
Top 5	58,1 m	(61,4)	871	(55,9)	71,4 m	(73,5)	986	(58,5)	82,1 m	(80,7)	1.089	(61,0)	224,0	(82,1)
Altri	36,5 m	(38,6)	688	(44,1)	25,8 m	(26,5)	699	(41,5)	19,5 m	(19,3)	695	(39,0)	48,8	(17,9)
Totale	94,6 m	(100,0)	1.559	(100,0)	97,2 m	(100,0)	1.685	(100,0)	101,6 m	(100,0)	1.784	(100,0)	272,8	(100,0)

Fonte: elaborazione Censis su dati Screen Digest, Marketing Pocket Book NTC 1992, Fininvest



La ragione per la quale la televisione sta via via sostituendo i produttori indipendenti in quello che è universalmente riconosciuto un "high-risk medium", risiede soprattutto nella possibilità di gestire i diritti di trasmissione televisiva.

Essi consentono all'emittente, dopo il lancio cinematografico, di riproporre il film in prima visione TV e/o di rivenderlo alle sue concorrenti, in un panorama televisivo che in Europa si arricchisce giorno dopo giorno di nuove emittenti (via satellite, via cavo ed anche via etere) con palinsesti dedicati prevalentemente, ed esclusivamente, alla visione di films.

Molte delle emittenti del circuito Tv che si sono cimentate nella produzione di films per il cinema hanno potuto mettere a profitto l'esperienza collaudata nella produzione di films per la TV. Tra queste si sono distinte, nel recente passato, Granada Television, Thames TV (tramite la controllata Euston Films), LWT e TVS. I problemi connessi al rinnovo delle licenze per le trasmissioni televisive hanno però distolto molte di queste emittenti dal settore della produzione cinematografica, che, come detto, vede oggi la sola Channel 4 in posizione predominante.

In termini assoluti, il numero di films prodotti nel Regno Unito è sempre stato relativamente modesto. Per motivi facilmente comprensibili, infatti, il mercato britannico risulta essere - da sempre - quello con i più stretti ed immediati collegamenti con l'industria cinematografica americana i cui films, nel 1991, hanno incassato addirittura il 93% degli introiti complessivi registrati al box office nel Regno Unito (tab. 12).

Di fronte ad un quadro così spiccatamente dominato dalle majors americane, e con una quota di mercato da spartirsi sempre più ristretta, per le produzioni nazionali europee

p408ap5

Tab. 12 - Incassi dei film statunitensi nei mercati cinematografici europei - (Eur 12)

	1980 (%)	1985 (%)	1989 (%)	1990 (%)	1991 (%)	Quota di incasso dei films indigeni (%) (1991)
Belgio	47,0	68,0	68,9	73,5	80,2	3,0
Danimarca	44,5	61,2	63,6	77,0	70,0	16,0
Francia	35,2	39,1	55,3	56,9	58,7	30,1
Germania	54,9	59,0	65,7	84,8	77,0	11,0
Grecia	58,0	76,0	86,0	87,0	88,0	7,0
Irlanda	88,0	83,0	85,0	87,0	91,5	2,0
Italia	33,7	48,6	63,1	69,4	68,0	24,0
Lussemburgo	60,0	65,0	64,0	65,0	67,0	3,0
Olanda	46,2	74,3	78,0	82,0	83,0	4,0
Portogallo	46,0	51,0	81,0	85,0	85,0	1,0
Spagna	35,0	58,4	71,4	72,5	75,0	10,0
UK	88,0	84,0	84,0	89,0	93,0	5,5

Fonte: elaborazione Censis su dati Screen Digest

l'unica via d'uscita percorribile, soprattutto per ridurre i rischi, appare quella del ricorso più ampio alle coproduzioni, che, incentivate da alcuni programmi comunitari, hanno raggiunto il loro tetto massimo, ben 173, proprio nel 1991 (tab. 13).

Un fattore specifico di svantaggio per le case di produzione inglesi è inoltre rappresentato dallo scarso livello di audience che i propri films ottengono al box-office rispetto ai films americani.

La tab. 14 indica chiaramente come un film di produzione statunitense eserciti un potere di attrazione maggiore rispetto ad un film "made in U.K." nelle sale cinematografiche britanniche.

Una delle maggiori difficoltà per i produttori inglesi riguarda, infine, la difficoltà di scritturare per i propri films registi ed attori britannici di successo. E' fenomeno estremamente diffuso, infatti, che i maggiori talenti locali vengano scritturati (con reciproca soddisfazione) dalle potentissime majors statunitensi con contratti astronomici di fronte ai quali nessun produttore, né britannico, né europeo, può pensare di competere operando autonomamente.

L'impetuoso incremento delle coproduzioni con partecipazioni di produttori inglesi, dalle 5 del 1989 alle 22 del 1991, delle quali 16 intraeuropee (340%), il più alto in Europa, è essenzialmente riconducibile al tentativo di arginare, con maggiori investimenti, la penetrazione dei films americani, la cui crescita è apparsa inarrestabile negli ultimi anni.

Le speranze in un rilancio dell'industria cinematografica inglese sono però oggettivamente scarse. Il governo conservatore, fedele alla sua linea di rispetto della più pura economia di mercato, ha recentemente confermato che l'industria cinematografica inglese (che a gran voce

p408ap5

Tab. 14 - Grado di attrazione dei films nazionali rispetto a quelli Usa nei principali Paesi europei (Attrazione dei films prodotti in Usa=100)

	1985	1988	1989	1990
Francia	112	104	64	71
Germania	88	112	62	37
Italia	123	81	68	68
Spagna	76	67	68	49
Regno Unito	41	80	39	53
USA	100	100	100	100

Nota: Dati calcolati rapportando la media dei biglietti venduti per i films prodotti localmente e la media relativa ai biglietti venduti per i films prodotti in Usa (nelle sale cinematografiche)

Fonte: elaborazione Censis su dati Screen Digest

richiedeva, sull'esempio di altri paesi, incentivi fiscali ed una lotteria nazionale) non godrà di alcun sostegno pubblico e, se vorrà continuare ad operare, dovrà essere capace di autofinanziarsi.

## 2.2. Video

Sono scesi al 20% nel 1991, contro il 28% del 1987, gli "heavy renters", i possessori di VCR che noleggiavano almeno una videocassetta alla settimana nel Paese che detiene la più alta penetrazione di VCR sul totale delle abitazioni fornite di TV: oltre il 64% pari a circa 14 milioni di unità vendute.

Questo sensibile decremento, tenuto conto che oltre il 90% del noleggio di home-video è relativo alla voce "fiction", conferma quanto già si sapeva, e cioè che una forte e qualitativamente alta offerta di fiction da parte delle emittenti televisive si scontra inevitabilmente con lo sviluppo del mercato dell'home-video.

Il palinsesto televisivo britannico, fino al boom delle TV commerciali via satellite (e soprattutto fino alla nascita delle 2 pay-tv di soli films del gruppo BskyB: The Movie Channel e Sky Movies), non offriva al teleutente una ampia scelta di canali sui quali fossero trasmessi films recenti ed appetibili. L'enorme successo degli home-video in Gran Bretagna, sviluppatosi e consolidatosi nel corso degli anni '80 con valori molto più elevati rispetto al resto d'Europa anche in virtù dei massicci investimenti dell'industria nord-americana, è riconducibile essenzialmente a questa carenza di offerta.

Se il calo riscontrato nella vendita di video-registratori negli ultimi anni è addebitabile più alla saturazione del mercato che a motivi di concorrenza delle pay-tv di sole "movies" e dei nuovi canali commerciali via satellite (v. tab. 15), diversa è la situazione per quanto riguarda il software televisivo.

In questo settore, che non sembrava conoscere crisi, si è verificato nel 1991, per la prima volta, il pronosticato decremento del fatturato relativo alla voce noleggio + vendita di videocassette rispetto all'anno precedente, e tutto lascia supporre che il trend non verrà invertito nei prossimi anni (tab. 16 e tab. 17).

Sono state soprattutto le suddette pay-tv, che hanno conquistato definitivamente la fiducia dell'audience britannica proprio nel 1991, ad infliggere il più duro colpo al settore degli home-video, e la guerra di marketing che questi due comparti del mondo dei media stanno recentemente combattendo l'uno contro l'altro ne è innegabile dimostrazione. Le case produttrici e distributrici di home-video hanno da poco lanciato un'ambiziosa campagna pubblicitaria volta a rivitalizzare questo settore ribadendo che l'uscita dei films avviene su videocassetta molto tempo prima che questi vengano trasmessi sulle pay-tv di BSkyB.

Resta però il fatto che il costo di sottoscrizione a Sky Movies e The Movie Channel (L. 11,99 al mese per uno dei due canali, L. 16,99 per entrambi) rende più conveniente la pay-tv di un noleggio non sporadico (L. 2,00 circa per ogni videocassetta).

L'ultima trovata delle case distributrici di home-video sul mercato britannico (che seppure in declino rimane di gran lunga il più sviluppato in Europa) riguarda l'introduzione, all'interno del video o sull'esterno della videocassetta, di inserzioni pubblicitarie e/o di sponsorizzazioni. Si tratta

p408ap5

Tab. 15 - Vendita di hardware televisivo nel Regno Unito

Anno	VCR venduti	Diff. %	Camcorders vendute	Diff. %
1989	590.000	-	265.000	-
1990	563.000	-4,57	376.000	+41,88
1991	535.000	-4,97	590.000	+32,97

Fonte: elaborazione Censis su dati IER

p408ap5

Tab. 16 - Il mercato del video software nel Regno Unito

	Noleggio (m. \$)	Vendita (m. \$)	Totale (m. \$)
1988	852,0	285,2	1.137,3
1989	933,4	491,8	1.425,3
1990	1.006,4	555,1	1.561,7
1991	865,4	582,6	1.448,0

Fonte: Screen Digest, 1992



p408ap5

Tab. 17 - Spesa di video software per nucleo familiare dotato di VCR

	Noleggio (m. \$)	Vendita (m. \$)	Totale (m. \$)
1988	69,39	23,23	92,61
1989	69,40	36,57	105,97
1990	69,47	38,31	107,78
1991	56,09	37,76	93,85

Fonte: Screen Digest, 1992

di un fenomeno sorto alla fine del 1990 e non ancora diffusosi largamente, ma che potrebbe svilupparsi nel futuro soprattutto se abbinato a concorsi, giochi a premi, o ad altri incentivi.

Per quanto concerne il solo settore della vendita di videocassette, il lieve incremento del fatturato registratosi negli ultimi anni, unito ad una sostanziale tenuta della voce relativa alla spesa pro-nucleo familiare non contraddice quanto sostenuto in precedenza riguardo alla concorrenza tra cinema in TV e consumo di home-video.

Si calcola infatti che soltanto il 35% del totale delle videocassette vendute nel Regno Unito, contro la quasi totalità di quelle noleggiate, riguarda films prodotti originariamente per il cinema.

Dal punto di vista dell'offerta, il fatturato relativo alla voce "vendita" ha già superato quello relativo alla voce "noleggio", così come è già accaduto in tutti i mercati "maturi". In Giappone, ad esempio, il fatturato prodotto dalla fornitura di home-video per la vendita è oggi addirittura il doppio di quello prodotto dalla distribuzione di home-video per il noleggio (1.746,5 milioni di dollari contro 885,9). Il problema dell'inevitabile decremento del noleggio di videocassette, nonostante appaia in parte compensato dallo sviluppo nelle vendite, ha però ripercussioni più gravi sull'industria distributrice perché il mercato della vendita è sicuramente molto meno redditizio. Nel Regno Unito, ad esempio, il fatturato delle case distributrici di home video derivante dalla fornitura di films ai negozi specializzati nel noleggio è sceso da 176 milioni di sterline nel 1989 a 108 milioni nel 1991, ed i profitti netti registrati sono a loro volta passati da 54,5 milioni a 33,5 milioni.

Nello stesso tempo i ritorni economici derivanti dal mercato della vendita, sebbene passati dai 71,8 milioni del 1989 ai 73,5 milioni del 1991, hanno generato profitti netti per i distributori di soli 9,3 milioni nel 1989 e 9,6 milioni nel 1991.

### 2.3. Stampa

La lettura dei quotidiani e dei periodici sta subendo in Gran Bretagna un declino generalizzato che accomuna tutti i tipi di testate, con la unica eccezione dei settimanali e dei mensili destinati ad un target femminile (tab. 18) e dei mensili.

Il decremento più significativo sembra quindi riguardare i quotidiani del mattino. All'interno di questa categoria, urge osservare come la crisi, facendo riferimento alla tiratura, abbia colpito maggiormente i quotidiani popolari rispetto a quelli di qualità (tab. 19).

p408ap5

Tab. 18 - Tasso di lettura di quotidiani e periodici per tipologia di Pubblicazione (1988-1991) (Val. %)

Anno	Quotidiano nazionale del mattino	Periodico nazionale della domenica	Quotidiano regionale del mattino	Quotidiano regionale della sera	Settimanale a diffusione regionale (a pagamento)	Settimanale a diffusione regionale (gratuito)	Settimanale nazionale	Mensile nazionale	Settimanale femminile	Mensile femminile
1988	67,0	73,0	13,0	29,0	43,0	77,0	37,0	38,0	42,0*	45,0*
1991	62,0	71,0	12,0	28,0	41,0	75,0	21,0	40,0	48,0*	47,0*

(\*) Solo donne

Fonte: elaborazione Censis su dati Jicnars e Advertising Association

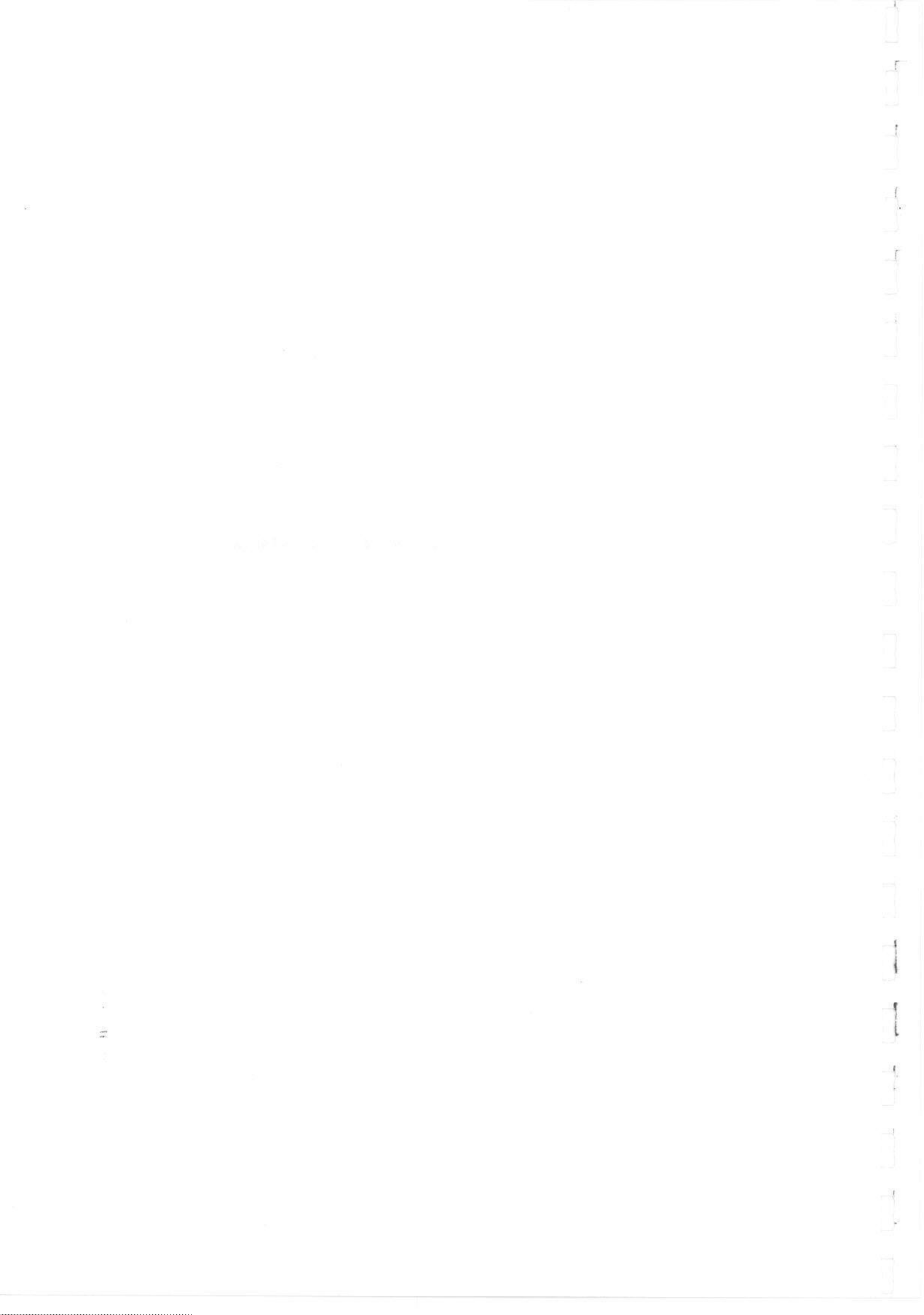
p408ap5

Tab. 19 - Tiratura dei quotidiani nazionali nel Regno Unito (Anni 1984-1990)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
	'000	'000	'000	'000	'000	'000	'000
<u>Quotidiani popolari</u>							
Daily Express	2.002	1.902	1.729	1.690	1.637	1.575	1.585
Daily Mail	1.864	1.815	1.732	1.810	1.759	1.723	1.708
Daily Mirror	3.494	3.033	3.139	3.128	3.157	3.092	3.083
Daily Record	765	762	765	764	773	771	778
The Star	1.633	1.465	1.278	1.137	967	891	912
The Sun	4.084	4.125	4.050	4.045	4.219	4.017	3.855
Today	-	-	307	340	548	589	540
Totale	13.842	13.093	13.000	12.914	13.060	12.658	12.461
<u>Quotidiani di qualità</u>							
Daily Telegraph	1.235	1.202	1.132	1.169	1.127	1.103	1.076
Financial Times	218	234	254	307	278	288	289
The Guardian	472	487	507	460	438	431	424
The Independent	-	-	303	361	387	412	411
The Times	457	478	467	447	436	428	420
Totale	2.382	2.401	2.662	2.744	2.666	2.662	2.620

Fonte: elaborazione Censis su dati A.B.C., CARAT

C) L'INDUSTRIA AUDIOVISUALE IN FRANCIA



## 1. Il contesto

### 1.1. Il consumo dei nuclei familiari in beni e servizi di comunicazione

Dal 1982 al 1989 le spese delle famiglie in beni e servizi di comunicazione (suono: audio e telecomunicazioni; immagine: tv, video e cinema; stampa: stampa e editoria) sono passate, in franchi costanti al 1990, da 115 miliardi di franchi a 186 miliardi di franchi, pari ad un aumento del 2,6% annuo.

In altre parole, il coefficiente di bilancio, ovvero la parte del bilancio delle famiglie dedicata ai beni e servizi di comunicazione, è passato dal 4,7% del 1982 al 4,95% del 1989. Questa voce dovrebbe essere rimasta stabile nel 1990 e nel 1991 per poi accrescersi leggermente.

Complessivamente l'evoluzione di tale voce è moderata all'inizio del periodo e più forte alla fine.

L'analisi di tale situazione comporta due possibili spiegazioni:

- innanzitutto, le spese in beni e servizi di comunicazione sono correlate ai redditi disponibili e in effetti, dal 1982 al 1986, i redditi dei nuclei familiari hanno subito un aumento medio pari allo 0,9% annuo, mentre sono aumentati del 2,7% l'anno tra il 1986 ed il 1989;
- in secondo luogo, il consumo è sensibile all'offerta di prodotti e servizi, per quanto concerne i prodotti, soprattutto nel settore dell'elettronica di largo consumo, la seconda metà degli anni '80 ha



segnato il passaggio dalla fase emergente alla fase di maturità di prodotti quali il videoregistratore ed il lettore di compact disc. Per quanto concerne i servizi, lo stesso fenomeno si è manifestato per il videotex e la televisione (Canal Plus).

Nel medio termine, molteplici fattori dovrebbero concorrere ad un'evoluzione positiva. Infatti, da una parte è possibile prevedere un'evoluzione del potere di acquisto dei nuclei familiari superiore all'1% annuo, sebbene ogni previsione in questo campo sia piuttosto azzardata; dall'altra, l'evoluzione stessa della società sembra essere favorevole al consumo di beni culturali.

Inoltre:

- a popolazione costante, si osserva una crescita sensibile del numero di nuclei familiari;
- le nuove tendenze di consumo e l'accrescersi delle ineguaglianze favoriscono una differenziazione dei consumi;
- i prodotti del settore dell'elettronica di largo consumo, giunti a maturità, tireranno il mercato della comunicazione.

Un elemento importante nell'evoluzione dei consumi familiari di beni e servizi di comunicazione è la modificazione della struttura di spesa.

Dal 1982 al 1990:

- il suono passa dal 38,2% al 38,4% del totale della spesa;

- la stampa passa dal 34,7% al 30,6% del totale della spesa;
- l'immagine passa dal 24,9% al 27,9% del totale della spesa;
- il rimanente passa dal 2,2% al 3,1% del totale della spesa.

Nel periodo analizzato, il suono rimane il primo mezzo di comunicazione mentre l'immagine e la stampa registrano evoluzioni contrarie. Tutto lascia credere che nel futuro l'immagine si sostituirà alla stampa. E' possibile prevedere, dato il dinamismo dell'offerta audiovisiva, che la quota rappresentata dall'immagine recuperi e addirittura superi quella della stampa sin dai primi inizi degli anni '90.

#### 1.2. La spesa delle imprese in beni e servizi di comunicazione

Dal 1982 al 1989, le spese delle imprese in beni e servizi di comunicazione hanno subito un aumento annuo superiore al 5,4%, passando, in franchi costanti al 1990, da 190,4 a 300,1 miliardi di franchi (tab. 1).

Per quanto riguarda la ripartizione della spesa per tipologia, al primo posto vi è la spesa pubblicitaria (28,6% del totale), seguita da quella in servizi informatici (14,4%) e in materiale di telecomunicazioni (3,5%) (tab. 2).

Le evoluzioni strutturali sono di portata limitata, dato che l'assoggettamento di France Telecom al regime dell'IVA ha contratto le spese relative alle telecomunicazioni del 18,6% a partire dal 1988.

Tab. 1 - Il consumo di imprese e famiglie in beni e servizi di comunicazione (in miliardi di franchi)

	1982		1989	
	v.a.	%	v.a.	%
Famiglie	115,0	37,6	186,0	38,3
Imprese	190,4	62,4	300,1	61,7
Totale	305,4	100,0	486,1	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati BIPE

Tab. 2 - Ripartizione della spesa delle imprese in beni e servizi di comunicazione (Valori %)

	1982	1990
Materiale informatico	21,0	23,2
Servizi informatici	10,6	14,4
Materiale di TLC	3,2	3,5
Servizi di TLC	22,2	18,3
Stazioni	12,6	10,6
Audiovisivi	0,8	1,4
Pubblicità	29,6	28,6
Totale	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati BIPE

## 2. I mass-media

### 2.1. La televisione

Nel 1982 in Francia esistevano 3 reti pubbliche, TF1, A2 e FR3. Il panorama si è rapidamente modificato a partire dal 1986 in seguito, da una parte, alla privatizzazione di TF1 (da parte del gruppo di costruzione BOUYGHES) e, dall'altra, all'apertura dello spazio TV con l'autorizzazione di una rete criptata: CANAL PLUS; di una rete generica: LA 5; di una rete tematica: M6 (nel 1987) e la creazione di una rete culturale: LA SEPT (1988).

In termini di audience, il moltiplicarsi dell'offerta a partire dal 1986 ha provocato un rapido aumento della durata di ascolto per individuo (DAI), che è passata dai 131 minuti del 1982 ai 190 del 1990.

A partire dal 1988 si osserva comunque un certo rallentamento, per cui la DAI non dovrebbe superare i 200 minuti nel 1995.

Nel 1990 (ultimo dato disponibile) l'audience era così suddivisa: a TF1 andava ben il 42% dell'ascolto complessivo, seguita da A2 (22,6%) e da LA 5 (11,3%) (tab. 3).

Nel mese di aprile 1992, LA 5 ha interrotto le trasmissioni, essendo in liquidazione giudiziaria dal mese di gennaio 1992 (Cfr. infra). Le sue frequenze di trasmissione potrebbero essere assegnate alla SEPT, rete culturale franco-tedesca.

Il cambiamento del panorama televisivo, a partire dal 1982, ha ovviamente provocato una modifica degli introiti (tab. 4).

Tab. 3 - Ripartizione dell'audience televisiva in Francia  
(1990) (Valori %)

	%
TF1	42,0
A2	22,6
LA 5	11,3
FR3	11,1
M6	7,2
CANAL PLUS	4,2
Altre	1,6
Totale	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati BIPE

Tab. 4 - Ripartizione degli introiti TV in miliardi (franchi correnti e costanti) Anni 1982-1990

	1982		1990	
	v.a.	%	v.a.	%
Canone	5,5	63,2	4,4	20,3
Pagamento	0,0	0,0	4,8	22,1
Pubblicità	3,2	36,8	9,7	44,7
Altro	0,0	0,0	2,8	12,9
Totale	8,7	100,0	21,7	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati BIPE

In particolare, cresce il peso della pubblicità che attualmente rappresenta il 44,7% del finanziamento complessivo della TV; la voce "altri" (introiti commerciali, sponsorizzazioni) è destinata in futuro ad essere la più dinamica.

La ripartizione per status rivela che alle reti pubbliche è destinato il 32,2% delle risorse rispetto al 25,9% per le reti a pagamento ed al 41,4% per le reti commerciali.

Il deficit del sistema TV per il 1990 ammonta a circa 0,5 miliardi di franchi mentre il deficit accumulato dal 1987 è valutato in 4 miliardi di franchi. Questo deficit è destinato ad aggravarsi ulteriormente.

La ripartizione per rete mostra il rapporto di forza esistente tra i vari offerenti: TF1 e CANAL PLUS mobilitano insieme il 56,5% degli introiti locali, cifra superiore alla loro audience (46,2%).

## 2.2. La radio

Dopo una leggera crescita della durata di ascolto per individuo connessa alla liberalizzazione degli anni '80, che passa dai 130 minuti del 1982 ai 140 minuti nel 1990, si dovrebbe assistere, in futuro, ad una stabilizzazione della DAI intorno ai 140 minuti.

L'audience per il 1990 è così suddivisa:

- Radios Locales Privées: 42,8% (modulazione di frequenza: FM);



- Périphériques: 36,4% (modulazione d'ampiezza: AM);
- Radio France: 17,2% (FM + AM);
- Altri: 3,6%.

Nello stesso anno gli introiti della Radio ammontano a 4,7 miliardi di franchi di cui 1,8 provenienti dal canone e 2,9 provenienti dalla pubblicità.

### 2.3. Il cinema

Il numero di spettatori in sala è sceso dal 1982 al 1990 da 201 a 117 milioni. In prospettiva, va rilevato che l'affluenza sembra stabilizzarsi intorno ai 120 milioni di spettatori annui. Contemporaneamente, la percentuale di films nazionali è scesa notevolmente, passando dal 53% al 30%.

Nonostante la diminuzione del numero di spettatori, le strutture cinematografiche sono sempre numerose, infatti nel 1990 si contavano ancora 4.500 sale.

Gli introiti delle sale sono passati da 6,5 miliardi di franchi nel 1982 a 4 miliardi nel 1990. La suddivisione tra introiti di cassa e introiti pubblicitari rimane più o meno invariata; gli introiti pubblicitari ammontano a 430 milioni di franchi nel 1990.

#### 2.4. Il video

Gli anni '80 sono stati caratterizzati da una grande diffusione di materiale video mentre per gli anni '90 è previsto un grande sviluppo dei programmi.

Nel 1990 il mercato assicurava introiti per 20 miliardi di franchi, l'81% dei quali era assicurato dalla vendita di materiale e il rimanente 19% dalla vendita di programmi (tab. 5).

Attualmente circa il 30% delle famiglie francesi possiede un videoregistratore. Ancora lontano dal punto di saturazione, questo mercato dovrebbe conoscere una crescita più debole in futuro. Il mercato dei programmi e dei supporti dovrebbe invece registrare una crescita sostenuta del 20% l'anno (tab. 6).

#### 2.5. La stampa

Complessivamente, la diffusione della stampa ha registrato una crescita del 4,5% annuo dal 1989 al 1990. In realtà, questa crescita è dovuta principalmente ai "Gratuits", periodici distribuiti gratuitamente che comprendono pubblicità, piccoli annunci a pagamento (del tipo Porta Portese) ed una piccola parte redazionale, limitata, nella maggior parte dei casi, ai programmi TV. Mentre la stampa quotidiana e le riviste subiscono un certo disinteresse da parte del pubblico, la stampa specializzata, invece, ottiene buoni risultati.

Tab. 5 - Vendite di materiale e programmi video in miliardi (franchi correnti) 1982-1990

	1982		1990	
	v.a.	%	v.a.	%
Materiale	7,6	86,4	16,2	81,0
Programmi	1,2	13,6	3,8	19,0
Totale	8,8	100,0	20,0	100,0

Tab. 6 - Distribuzione degli introiti per programmi e supporti video in miliardi (franchi correnti) nel 1990

	v.a.	%
Noleggio cassette	1,2	31,6
Vendita cassette registrate	1,8	47,4
Vendita cassette vergini	0,8	21,0
Totale	3,8	100,0

Nel 1990 in Francia si consumavano complessivamente 7.270 miliardi di copie di giornali e riviste di vario tipo. Al primo posto figurava la stampa "gratuita" (2.200 milioni di copie), seguita dai periodici (1.990 milioni di copie) e dalla stampa quotidiana a carattere regionale (tab. 7). In totale la stampa assicurava introiti per 44,5 miliardi di franchi, dovuti, per il 41,3% dai periodici.

## 2.6. L'editoria

Nonostante tutte le ricerche sociologiche rivelino una diminuzione del numero di lettori, il mercato francese è in debole ma costante crescita dal 1986 e raggiunge nel 1990 i 19,5 miliardi di franchi. La risposta a questa contraddizione apparente è dovuta al fatto che gli acquisti riguardano sempre più frequentemente le "opere del sapere" (libri pratici, enciclopedie, dizionari) da consultare piuttosto che da leggere.

## 2.7. La pubblicità

Nel trattare i dati relativi alla pubblicità, occorre distinguere la pubblicità dei "grandi media" dalla pubblicità "al di fuori dei media": complessivamente gli investimenti pubblicitari per il 1990 erano pari a 92,5 miliardi di franchi. Dal 1982 ad oggi si è registrato un aumento di quella parte del mercato dell'investimento relativa alla pubblicità "al di fuori dei media", che attualmente fa registrare entrate per 44,9 miliardi di franchi (tab. 9).

Tab. 7 - Distribuzione della stampa nel 1990 in miliardi di copie

	v.a.	%
Stampa quotidiana nazionale (SQN)	800	
Stampa quotidiana regionale (SQR)	1.980	
Periodici	1.990	
Stampa specializzata	300	
Stampa gratuita	2.200	
Totale	7.270	

Tab. 8 - Ripartizione degli introiti nel settore della stampa in miliardi di franchi nel 1990

	v.a.	%
SQN	5,9	13,3
SQR	13,1	29,4
Periodici	18,4	41,3
Stampa specializzata	7,1	16,0
Totale	44,5	100,0

Tab. 9 - Ripartizione del mercato pubblicitario in miliardi di franchi nel 1990

	v.a.	%
<b>Grandi media</b>	47,6	100,0
di cui: Stampa	23,7	49,8
TV	13,7	28,8
Affissione	6,2	13,0
Radio	3,5	7,4
Cinema	0,5	1,0
<b>Al di fuori dei media</b>	44,9	100,0
di cui: Marketing diretto	26,9	59,9
Servizi	5,5	12,3
Altri	12,5	27,8
<b>Totale</b>	92,5	100,0

(\*) I dati riguardano gli investimenti pubblicitari esclusi i costi di produzione e compresi i costi di distribuzione e i margini degli operatori

Fonte: elaborazione Censis su dati BIPE

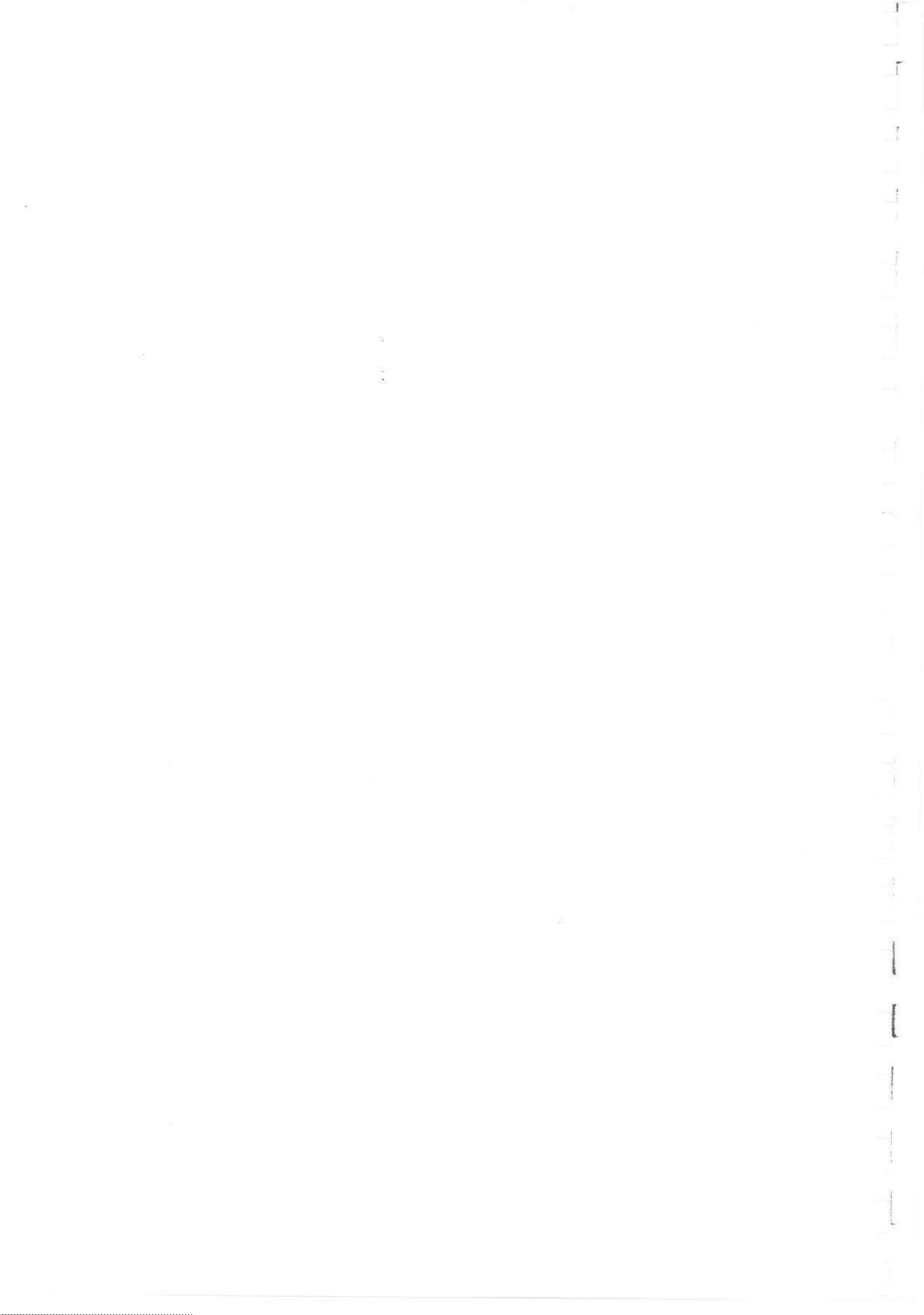
p408ap15

La ripartizione del mercato mostra come tra i grandi media le maggiori entrate siano assicurate dalla stampa (49,8% del totale) e dalla TV (28,8%), mentre al di fuori dei media dipendono soprattutto dalle azioni di marketing diretto (59,9%).

Parte seconda

I CASI DI STUDIO





p326a125

1. La Fininvest



Scheda di presentazione della Fininvest SpA

Anno di costituzione: 1982

Sede sociale: Via Paleocapa, 3 - Milano

Sede amministrativa: Palazzo Donatello - Milano 2 - Segrate

Attività: cinematografica e televisiva; grande distribuzione; editoriale; intermediazione finanziaria ed esercizio di attività assicurativa; costruzioni edili e progettazione urbanistica; produzione e vendita di apparecchiature elettroniche

Consiglio di amministrazione: Silvio Berlusconi (Presidente, Consigliere delegato); Paolo Berlusconi (Consigliere delegato); Giancarlo Foscale (Consigliere delegato); Vittorio Dotti (Consigliere delegato Affari Legale); Norma Elvira Berlusconi, Pier Silvio Berlusconi, Fedele Confalonieri, Livio Gironi

Collegio Sindacale: Gianfranco Palerani (Presidente); Walter Donati, Francesco Vittadini

Revisori: Arthur Andersen & CO

Azionariato: l'intero capitale della Fininvest fa capo direttamente e indirettamente alla famiglia Berlusconi

Dipendenti: 34.000

### 1.1. La nascita di un impero multimediale

La storia della Fininvest rappresenta un caso emblematico di come sia ancora possibile costruire, nel giro di 20 anni, una grande realtà industriale che costituisce anche l'unico esempio in Italia di realizzazione di una strategia di integrazione multimediale da parte di un privato.

Attualmente il gruppo risulta composto da sette divisioni: Edilizia e Immobiliare, Televisione, Pubblicità, Cinema e Spettacolo, Editoria, Finanza e Distribuzione moderna.

In questo paragrafo si ricostruiscono le tappe principali della storia del gruppo, con particolare riferimento alle divisioni che rientrano nell'area "Comunicazione".

Nonostante la Fininvest abbia sempre considerato la televisione il suo business più significativo, la evoluzione della sua storia mostra come si sia sempre perseguita, parallelamente, una strategia di diversificazione orizzontale dei prodotti attraverso l'ingresso in tutte le aree della comunicazione e, insieme, di controllo in "verticale" di tutti i passaggi operativi all'interno di ciascuna divisione mediante l'accesso sui mercati a monte e a valle dell'originario (dalla produzione alla distribuzione).

Nata come società edilizia, l'ingresso della Fininvest nel mondo delle comunicazioni può essere fatto risalire al 1973, quando un'antenna tv venne installata nel quartiere residenziale Milano 2 (costruito dallo stesso Berlusconi) e collegata via cavo agli appartamenti della zona. L'anno successivo nasce "Telemilano via cavo" che, nel 1978 si converte all'etere e inizia a trasmettere su base regionale con la sigla "Telemilano canale 58".

Nel 1979 l'emittente viene affiancata da Rete Italia, oggi Silvio Berlusconi Communications, l'azienda che si occupa dell'acquisizione di diritti televisivi sui mercati esteri, della gestione dei programmi sui mercati nazionali e di alcune attività tecniche. Una delle prime operazioni è l'acquisto di un grosso "pacchetto" di circa 300 film dalla Titanus ad una cifra (2 miliardi) che allora parve eccessiva e che poi, invece, si dimostrò un investimento riuscito.

Il 13 settembre dello stesso anno viene dato l'avvio ufficiale a Publitalia '80, la società per la raccolta e la vendita degli spazi pubblicitari che, attualmente è la maggiore concessionaria di pubblicità televisiva in Italia, con circa il 60% della quota di mercato. La gestione diretta dell'attività pubblicitaria, alla base della filosofia di televisione commerciale imposta da Silvio Berlusconi, si è rivelata dunque una scelta vincente.

Nel 1980 Telemilano, Reteitalia e Publitalia costituiscono il circuito Canale 5: l'11 novembre dello stesso anno il marchio Canale 5 debutta sull'intero territorio nazionale.

E' di quegli anni l'idea della creazione di un network, ovvero di una rete di emittenti collegate tra di loro in modo da garantire la messa in onda degli stessi programmi e delle stesse interruzioni pubblicitarie in tutto il Paese: nel 1981 la Fininvest è già in grado di "coprire" con le sue emittenti circa l'80% del territorio nazionale.

Nel frattempo si rafforza anche l'avventura di Berlusconi in campo editoriale: la Fininvest aumenta la propria originaria partecipazione nell'Europoint e nella Società Europea Edizioni (SEE), rispettivamente proprietaria ed editrice del quotidiano "il Giornale". L'operazione in campo editoriale viene completata nel 1983, anno in cui viene rilevato il controllo di "Sorrisi e Canzoni Tv" dalla liquidazione del Banco Ambrosiano. Questa operazione conduce

alla creazione della Silvio Berlusconi Editore (SBE), società che organizza e gestisce le attività editoriali del gruppo e che attualmente pubblica, oltre al già citato settimanale, i mensili "Ciak si gira", "Forza Milan", "Tutto musica e spettacolo" e il settimanale "Telepiù".

Nel 1983 si realizza anche l'acquisto ufficiale del circuito televisivo Italia 1 e del relativo pacchetto programmi dall' editore Rusconi.

L'anno successivo si registra la prima operazione di "avvicinamento" alla Mondadori: ad agosto del 1984 Berlusconi annuncia l' acquisto di una partecipazione del 50% a ReteQuattro (Mondadori) che gli assicura il libero accesso al magazzino programmi: nasce la Sedit (ora Rete Quattro), società paritetica tra Fininvest e Mondadori, che verrà completamente acquistata dal gruppo Fininvest l' anno seguente.

Da questo momento ha praticamente termine la guerra di ascolto tra i network privati, sovrastati dalle tre reti di Berlusconi, e si apre la stagione del duopolio Rai - Fininvest, tuttora in corso .

Il 1985 è anche l'anno in cui Berlusconi inizia il processo di penetrazione sui mercati europei; un processo che ha interessato, in anni diversi e con alterne vicende, Francia, Spagna e Germania e che si è realizzato mediante il controllo di alcune emittenti televisive straniere.

Il primo passo in questa direzione è l'acquisto di una quota pari al 50% della società di "Estudios Cinematograficos Roma" di Madrid (ora Video Time Espana) e la partecipazione per il 40% ad una società francese, France 5: subito dopo partono le trasmissioni di Le Cinq, prima rete privata francese, ma la concessione da parte del governo viene ritirata nel corso dello stesso anno.

Il 2 febbraio del 1987 il governo francese affida una nuova concessione di 10 anni a Le Cinq S.A. per gestire l'omonima rete televisiva : Berlusconi è presente con una quota di partecipazione del 25% ma senza nessun reale controllo di gestione ed è costretto ad accettare come socio Robert Hersant, proprietario di "Le Figaro".

Nell'agosto del 1987 la Fininvest si introduce anche nel mercato tedesco acquistando il 45% della KMP, società che gestisce una rete televisiva via cavo nella repubblica federale tedesca: il 10 gennaio 1988 nasce Telefunf. Il mercato tedesco si rivela però ben presto più difficile del previsto: infatti i Lander federali impongono a Telefunf una diffusione via etere limitata al pubblico degli abbonati via cavo, dunque ad una quota pari a circa il 25% della popolazione; mentre i maggiori vantaggi vengono accordati a due canali commerciali nazionali : Rtl Plus e Sat 1, collegati ai grandi editori tedeschi. E' questo il principale motivo per cui la Fininvest, nel 1989, decide di ridurre la propria quota di partecipazione al 21%.

Sul fronte interno, nel 1986 nasce "Videonews", società per la produzione di informazioni per le reti televisive del gruppo; inoltre Berlusconi firma un accordo con Telespazio per accedere a due canali del satellite Intelsat V e per l'installazione di antenne paraboliche nelle sedi regionali della Fininvest : è il primo passo verso l'interconnessione in diretta.

Lo stesso anno nasce il circuito Italia 7 a cui la Fininvest fornisce programmi e pubblicità: accordi analoghi vengono stipulati con la Junior Tv e con la tv Kaper Capodistria che viene trasformata in una rete sportiva.

Nel frattempo, gli interessi commerciali di Berlusconi si indirizzano anche allo sport attraverso l'acquisto della società sportiva Milan A.C..



Nel 1987 viene costituita R.T.I. (Reti Televisive Italiane), la holding operativa della divisione broadcasting che ha la funzione di edizione televisiva per le singole reti; lo stesso anno viene siglato il primo accordo per l'autoregolamentazione dell'affollamento pubblicitario tra Fininvest, da un lato, e Upa e Assap (le associazioni degli inserzionisti e delle maggiori agenzie pubblicitarie), dall'altro.

Nel 1988, anno in cui la Fininvest fa ingresso nella grande distribuzione mediante l'acquisto della Standa, Berlusconi acquista anche la proprietà e la gestione delle sale cinematografiche del circuito Cannon e inaugura il marchio "Cinema 5".

Sempre sul versante cinematografico, lo stesso anno la Silvio Berlusconi Communication inizia la sua attività nel settore della produzione cinematografica finanziando e coproducendo più di un centinaio di film italiani; l'anno successivo la società costituisce con Mario e Vittorio Cecchi Gori la Pentafilm, una "mayor company" europea che opera sul mercato internazionale. Pentafilm nasce da un accordo strategico di più società, alcune già costituite, altre sul punto di partire, che consentono di seguire tutte le diverse fasi dello sviluppo e della gestione delle opere filmiche (per il dettaglio si veda il paragrafo seguente).

Il 1989 si rivela come un altro anno importante per il gruppo: inizia la annessione della Mondadori attraverso la partecipazione alla A. Mondadori editore; questa mossa darà il via ad una complessa vicenda finanziaria e giudiziaria che vedrà anche Berlusconi alla presidenza della Mondadori (25 gennaio - 29 giugno 1990) e che si concluderà due anni dopo con l'accordo - spartizione tra Berlusconi e De Benedetti.

Lo stesso anno la Fininvest acquista il 4% di Tfl, la prima rete francese per ascolto, già privatizzata nel 1987; inoltre il governo spagnolo affida una delle tre concessioni nazionali a Gestavision - Telecinco, consorzio del quale la Fininvest possiede il 25% delle azioni. La nuova rete inizia le proprie trasmissioni, con diffusione limitata a Madrid e Barcellona, il 3 marzo 1990: questa volta il successo di audience è immediato.

Il 1990 fa registrare un mutamento nello scenario nazionale in materia di telecomunicazioni: viene approvata, dopo 14 anni di "gestazione", la legge di "Disciplina del sistema radiotelevisivo pubblico e privato": degli effetti di questa legge sulle strategie e sui programmi futuri del gruppo si tratta in un apposito paragrafo. La conseguenza più immediata è la cessione ad un gruppo di imprenditori del progetto della prima TV a pagamento, Telepiù (di cui la Fininvest conserva, tuttavia una partecipazione del 10%).

Nel 1991 ha termine "la vicenda Mondadori" con l' accordo tra la Fininvest e il gruppo Cir - De Benedetti: quest'ultimo cede alla Fininvest le azioni in suo possesso della A. Mondadori editore e dell' Amef Finanziaria, per un importo complessivo di circa 1000 miliardi, mentre la A. Mondadori editore cede al gruppo Cir - De Benedetti alcune partecipazioni ( tra cui l' Editoriale L' Espresso, La Repubblica, i giornali locali della Finegil editoriale). A Silvio Berlusconi rimane tutta l' editoria minore, i settimanali e i periodici femminili.

La concessionaria pubblicitaria della Mondadori, la "Manzoni" viene divisa in parti uguali: la "costola" assegnata alla Fininvest prende il nome di "Mondadori pubblicità". Attualmente, quest' ultima è la concessionaria di tutti i periodici Mondadori e Silvio Berlusconi Editore e de "Il Giornale".

Il resto è attualità: a febbraio di quest'anno la quasi totalità degli editori italiani deferisce Berlusconi al Garante per abuso di posizione dominante in campo editoriale: nel mese di maggio il Garante emette un verdetto assolutorio in cui vengono stabilite modeste misure di controllo e limitazione.

Tanto Berlusconi quanto gli editori decidono, comunque, di fare ricorso al Tar.

## 1.2. Un'organizzazione all'insegna delle sinergie

### 1.2.1. Le sinergie nei prodotti

Come già accennato nel paragrafo precedente, la Fininvest è un'impresa nata nel settore edilizio e immobiliare, che solo successivamente (1974), ha ampliato il proprio campo di attività alla televisione commerciale, considerata come un business.

Lo spiccato intuito imprenditoriale di Silvio Berlusconi e dei suoi manager e la loro abilità nell'individuare nuove opportunità di affari in un settore di mercato per lungo tempo caratterizzato dall'assenza di "scomode" leggi e regolamenti, sono stati gli ingredienti base che hanno permesso al comparto mediale di questo gruppo di decollare velocemente e con successo (il tasso annuo di crescita si attesta tra il 10 ed il 20%). Così, oggi il "regno" Fininvest si presenta frastagliato in un arcipelago societario fortemente integrato, che consente di realizzare vincenti sinergie, e travalica i confini del settore

broadcasting in Italia, e quelli dello stesso mercato italiano.

La figura 1, che descrive l'assetto organizzativo dell'intero gruppo, consente di individuare sette divisioni principali di attività (Edilizia e Immobiliare; Televisione; Pubblicità; Cinema e Spettacolo; Editoria; Finanza e Assicurazioni; Distribuzione Moderna), e una divisione "minore" (Sport e Cultura).

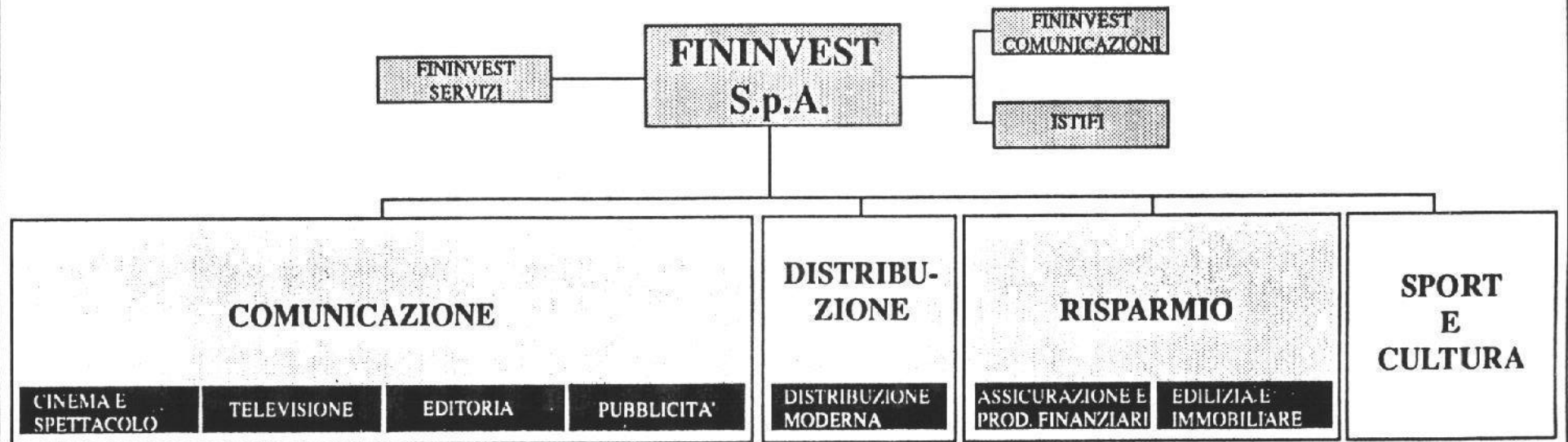
Inoltre la Fininvest SpA (capo-gruppo operativa) ha tre società in staff:

- la Fininvest Comunicazioni, che svolge la funzione di promuovere l'immagine del Gruppo nei campi della comunicazione, delle relazioni istituzionali, e dei rapporti con la stampa;
- la Istifi (Istituto finanziario), che agisce nei settori dell'investimento e del finanziamento in relazione al fabbisogno finanziario del gruppo;
- la Fininvest Servizi, a cui è delegato il compito di gestire l'intera gamma di servizi che fanno capo alla Fininvest (es.: gestione degli impianti).

Questa struttura, fortemente decentrata e caratterizzata da un elevato grado di diversificazione nello svolgimento dell'attività imprenditoriale, ha consentito alla Fininvest di diventare il terzo gruppo privato italiano, ed il primo non quotato in borsa; con un giro d'affari di 23.143 miliardi (la cui maggiore quota è realizzata dalle divisioni distribuzione moderna: 23%, e da quella pubblicitaria: 17%) (Figura 2), e 34.000 dipendenti di cui circa 17.000 fanno capo alla Standa e 5.000 alla Mondadori. In particolare, la divisione "Distribuzione Moderna" è stata acquistata da

Fig. 1

# GRUPPO FININVEST: schema descrittivo delle attività



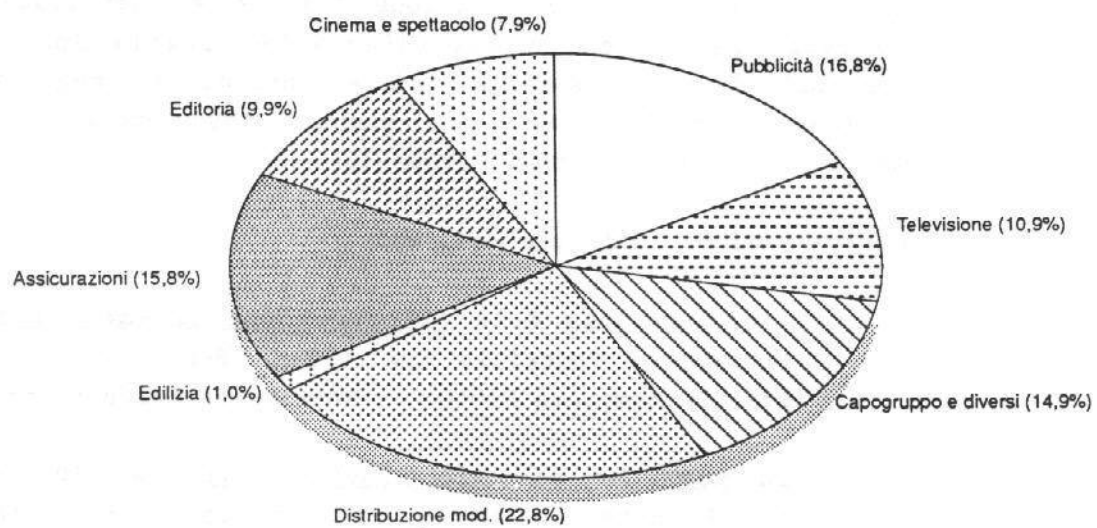
Berlusconi nel 1988 per offrire un servizio aggiuntivo ai clienti pubblicitari che, in questo modo, avrebbero avuto non solo la possibilità di reclamizzare i prodotti attraverso la televisione, ma anche quella di fornire allo stesso pubblico un punto di vendita diretto.

Se si osserva l'organigramma, che riporta l'articolazione delle divisioni che fanno capo all'area "Comunicazione", si nota che (fig. 3) la divisione "Cinema e Spettacolo" è guidata dalla società sussidiaria Reteitalia SpA, che controlla le attività della Fininvest nel cinema, negli show business e nello sport (dal gennaio 1990 opera con il marchio Silvio Berlusconi Communications).

Questa sezione, infatti, comprende:

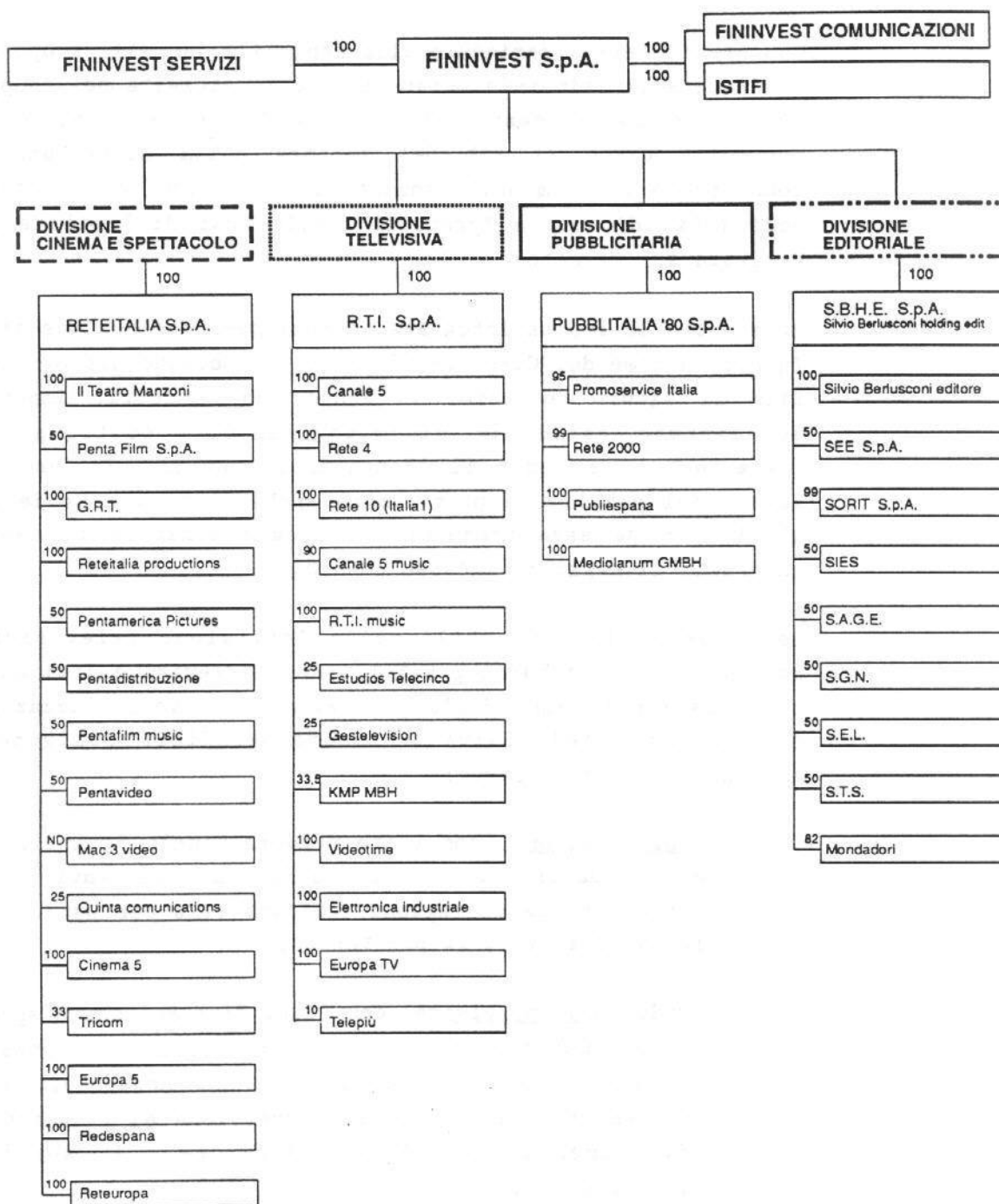
- la produzione e la distribuzione cinematografica attraverso Pentafilm SpA (50%), Pentadistribuzione Srl, Pentamerica Pictures, Reteitalia Production;
- la gestione di sale cinematografiche (200 sale localizzate in tutto il territorio nazionale) attraverso la SpA Cinema 5;
- la gestione dei diritti delle colonne sonore di opere cinematografiche (Pentafilm Music: 50%);
- la distribuzione home-video (Pentavideo Srl);
- la produzione e commercializzazione di programmi televisivi e cinematografici (Tricom);
- l'acquisizione e commercializzazione di diritti di sfruttamento televisivo e cinematografico (Reteuropa, Europa 5, Redespana, GRT).

**Fig. 2 - Gruppo Fininvest: composizione del giro di affari (1991)**



Fonte: dati Fininvest.

Fig. 3 - Gruppi Fininvest: schema descrittivo dell'area comunicazione



ND: non disponibile

Fonte: elaborazione Censis su dati Fininvest.



Con particolare riferimento alla Pentafilm, ed allo scopo di far luce sulle sinergie esistenti tra le attività del gruppo cui si è fatto cenno all'inizio del paragrafo, essa controlla circa il 35% del settore della distribuzione consentendo ai film della società di Berlusconi e di Cecchi Gori (50%) di essere "protetti" nelle fasi di lancio e di tenuta sul mercato.

Attraverso la logica integrata produzione-distribuzione-sale (queste ultime del Circuito Cinema 5), e potendo disporre di film di sicuro successo, la Penta può, infatti, imporsi sull'intero esercizio cinematografico, costringendo l'esercente che vuole il "Penta-film" che ha riscosso il favore del pubblico a programmare anche tutta una serie di altri film da essa prodotti, così da realizzare in tempi ristretti il maggiore incasso possibile.

Le società classificabili nella "divisione Televisiva", controllate dalla holding R.T.I. (Reti Televisive Italiane), che agisce nel campo della produzione e commercializzazione di programmi televisivi e cinematografici, svolgono i seguenti tipi di attività:

- programmazione, con i tre network Canale 5, Italia 1 e Retequattro, ai quali aderiscono, emittenti che coprono tutte le regioni italiane ((16 per Canale 5, 14 per Italia 1, 14 per Rete 4);
- produzione televisiva con Video Time SpA che dispone di 18 studi televisivi, 26 sale montaggio, 12 di post-produzione, 3 di titolazione, 2 di dosaggio, sale riunione da satellite, per conversione di standard e riversamenti con Video News per i servizi giornalistici;
- edizioni musicali (Canale 5 Music, RTI Music);

- gestione impianti televisivi (Videoimpianti);
- pianificazione delle frequenze e dello sviluppo delle reti in Italia ed in Europa (Elettronica Industriale).

A tali attività, nel 1990, si sono aggiunte:

- la distribuzione cinematografica via Pay Tv (Telepiù 1);
- e la trasmissione di eventi sportivi (Telepiù 2).

In particolare, attraverso la subholding RTI SpA, Berlusconi ha un effettivo controllo monopolistico sulla televisione commerciale italiana, dirigendo il ciclo completo dell'industria di fiction: dalla produzione, alla distribuzione, alle sale cinematografiche.

Il suo più ricco network, Canale 5, raccoglie da solo il 20,55% della audience nazionale nel prime-time, classificandosi secondo dopo RAI-1 (dati Auditel per la stagione 1990-91). Considerando questa percentuale unitamente all'audience degli altri network di Silvio Berlusconi, la quota complessiva sale al 39,5% (mentre i tre canali RAI raccolgono il 49,4%).

Ciò che contribuisce al conseguimento di questi risultati è l'assetto produttivo adottato dalla Fininvest nell'ambito della divisione televisiva. Più in particolare, la attività di imprese come la RTI SpA e la Videotime SpA, specializzate nella funzione di ideazione-produzione di programmi televisivi e cinematografici, ha consentito ai network di Berlusconi di affermarsi attraverso una forte

"caratterizzazione" della programmazione che ha permesso l'identificazione da parte del pubblico ed ha contribuito ad aumentare il potere contrattuale della Fininvest.

Quote rilevanti del budget di queste imprese sono, infatti, destinate alla produzione di sceneggiati per la TV e di film per le sale, di cui si riservano i diritti d'autore assicurando così, da un lato, il conseguimento di ricavi "aggiuntivi" nelle diverse fasi di utilizzazione del prodotto sul mercato (dal passaggio nei circuiti delle sale, a quello nelle reti televisive nazionali, nelle reti via cavo, nel mercato delle video cassette, per terminare nelle televisioni locali); dall'altro, una migliore utilizzazione degli impianti e la realizzazione di importanti economie di scala.

RTI controlla anche le attività estere di Berlusconi, che includono le partecipazioni in TF-1 (3,9%) in Francia; Telefunf (33,5%) nella Germania Occidentale; e Telecinco (25%) in Spagna. Si tratta di società che ripetono il modello sperimentato con successo in Italia: controllo o partecipazione alla gestione di network, produzione e acquisto di programmi, raccolta pubblicitaria.

Inoltre, Europa TV Srl, è una società che cura la contrattazione di diritti di sfruttamento televisivo e cinematografico a livello europeo. Quest'ultima, seguendo la strategia di pagare prezzi notevolmente superiori a quelli sostenibili da un concorrente nazionale, contribuisce a fortificare le barriere all'entrata nel mercato internazionale.

La attività di gestione della programmazione televisiva presenta una rilevante sinergia con la divisione pubblicitaria: infatti, attraverso la subholding Publitalia '80 Berlusconi è riuscito a conquistare in breve tempo una

posizione dominante nella vendita di spazi pubblicitari televisivi.

La logica strategica che ha permesso alla Fininvest di raggiungere questa supremazia è quella di non aver considerato la pubblicità come una semplice fonte di finanziamento, ma, invece, come un elemento fondamentale di sussistenza che consente alla società di reggere il confronto con la RAI.

Per questa ragione la raccolta pubblicitaria viene effettuata senza la mediazione di agenzie e vendendo direttamente gli spazi al cliente.

Con un incasso pari a circa 200 miliardi all'anno, la Fininvest raccoglie il 90% degli investimenti pubblicitari destinati alle TV private; se si aggiungono le reti pubbliche della RAI, la divisione pubblicitaria del gruppo di Berlusconi raccoglie comunque il 57% della pubblicità televisiva, e supera il 60% se si considerano anche le TV satelliti (tab. 1).

Infatti, oltre a possedere Canale 5, ReteQuattro, ed Italia 1, la Fininvest ha sotto la sua protezione altre due emittenti, Italia 7 e Junior TV di cui gestisce la pubblicità (quota di mercato: 2,0%).

In particolare, il fatturato realizzato da Publitalia '80 nel 1990 è risultato pari a 2.483 miliardi di lire, con un incremento, rispetto al 1989, del 14,5%. La maggior quota di tale fatturato è stata realizzata attraverso Canale 5 (con un fatturato di 1.272 miliardi di lire, ed una quota di incidenza sul totale del 51,2%) (tab. 2).

Publitalia (e le sue corrispondenti Mediolanum in Germania, Publiespana in Spagna, Publieuropa in Gran Bretagna)

p322a110

Tab. 1 - Quote di mercato della pubblicità televisiva in Italia  
(%)

---

Concessionarie televisive	Quote di mercato
Pubblitalia (Canale 5, Italia 1, Rete 4)	56,8
Pubblitalia (Italia 7, Junior TV)	2,0
SIPRA (RAI)	28,0
Telepiù	1,3
TMC	3,0
Altre nazionali	4,2
Altre locali	4,7
Totale	100,0

---

Fonte: Elaborazione Censis su Fonte Media Key

p322a110

Tab. 2 - Fatturato pubblicitario realizzato dalla Publitalia '80 nel triennio 1988-89-90  
(miliardi di lire)

Canali di vendita degli spazi pubblicitari	1988	1989	1990	Var. % 1988-89	Var. % 1989-90
Canale 5	1.062	1.173	1.272	10,4	8,4
Italia 1	478	473	528	-1,0	11,6
Rete 4	311	331	420	6,4	26,8
Italia 7	55	53	77	-3,6	45,2
Altre (1)	24	30	49	25	63,3
Totale TV	1.930	2.060	2.346	6,7	13,8
Periodici (2)	59	98	113	66,1	15,3
Altri	-	9	24	-	166,6
Totale pubblicità	1.989	2.167	2.483	8,9	14,5

(1) Junior TV, Koper-Capodistria, Telepiù, Gosteleradio e CNN

(2) Concessioni per la vendita degli spazi pubblicitari sulle testate: "TV Sorrisi e Canzoni", "Tutto Musica", "Ciak", "Forza Milan", "Telepiù", e "Chorus", "Qui Touring", e "La notte" (acquisite nel corso del 1990)

Fonte: Elaborazione Censis su dati R&S (Ricerche e Studi SpA)

costituisce, dunque, "la punta di diamante" dell'intero Gruppo.

Il circuito di sinergie della Fininvest trova il suo anello di completamento nella divisione editoriale, che contribuisce ad accrescere la posizione dominante dell'impresa nella vendita di spazi pubblicitari attraverso la stampa periodica.

La subholding S.B.H.E.D. (Silvio Berlusconi holding editoriale) controlla la Silvio Berlusconi Editore SpA che presenta un assetto organizzativo fortemente decentrato con un numero di stabilimenti di stampa strategicamente collocati in tutto il paese e la S.E.E. SpA (Società Europea Edizioni) che redige "Il Giornale", che nel 1991 ha avuto una tiratura media di 242.452 copie.

Infine, attraverso il controllo della Arnoldo Mondadori Editore, la Fininvest ha ulteriormente incrementato le proprie attività editoriali nei settori della editoria libraria e della stampa periodica.

Oltre alla "profittevole" vendita di spazi pubblicitari, che a partire dal 1991, è effettuata dalla concessionaria "Mondadori Pubblicità"; la divisione editoriale consente al gruppo di attuare, da un lato, una vincente promosponsorizzazione dei propri network attraverso periodici come "Tv Sorrisi e Canzoni", "Ciak", "Telepiù", "Tutto Musica", "Forza Milan" che forniscono ai lettori una dettagliata panoramica dei programmi offerti settimanalmente e che, più in particolare, costituiscono un chiaro esempio di come un film prodotto dalla Penta venga pubblicizzato per essere lanciato sui mercati cinematografico, televisivo, e dell'home-video; dall'altro lato, di costituire le basi per una integrazione orizzontale, al fine di utilizzare "l'idea" che è alla base di un prodotto di successo nei diversi segmenti del mercato della comunicazione, così da prolungare

nel tempo il flusso di introiti conseguibili (esempio, la casa editrice stampa il libro da cui il film è tratto).

#### 1.2.2. Le sinergie negli affari

Nel tentativo di dare evidenza numerica ai livelli di integrazione esistenti tra le diverse "divisioni" della Fininvest-S.p.A., sono stati individuati alcuni indicatori utili per confermare la logica che è alla base dell'assetto organizzativo del gruppo (tabelle 3 e 4).

In particolare, la maggiore quota di incidenza sull'ammontare totale di ricavi realizzati dalla Fininvest-S.p.A. nell'esercizio 1990 (6.795 miliardi) si rivela in corrispondenza delle "divisioni" televisiva (45,5%) e pubblicitaria (36,9%).

In realtà, però, la massima parte (quota superiore al 51%) degli introiti realizzati dai network di Berlusconi è costituita dai ricavi pubblicitari contabilizzati da Publitalia '80 che, poichè svolge una funzione di "mediazione" all'interno del gruppo, incassa i proventi e ne distribuisce successivamente la quota alla Società che eroga il servizio (nel 1990: 2.380 miliardi individuabile in corrispondenza delle posta di bilancio consumi e costi diversi d'esercizio). Questo spiega la presenza di un utile apparentemente molto basso (1.758 milioni) se raffrontato alla voce "ricavi netti" della medesima divisione (2.511 miliardi).

La lettura dei dati relativi alle divisioni "Cinema e Spettacolo" e "Televisiva" consente di individuare un altro meccanismo di sinergia in corrispondenza della variabile "Altre voci (saldo)" se si rapporta il valore negativo del



Tab. 3 - Sinergie Economico-finanziarie della Fininvest S.p.A. (area "comunicazione") nell'esercizio 1990: Valori assoluti  
(milioni di lire)

Divisioni	Ricavi netti	Consumi e costi d'esercizio (2)	Costo del lavoro	Altri costi (3)	Altre voci (saldo) (4)	Utile o perdita netta (5)
Divisione Cinema e Spettacolo	843.158	369.554	19.983	543.711	79.776	-264
Divisione Televisiva (1)	3.095.655	2.764.788	152.453	134.051	-35.370	30.796
Divisione Pubblicitaria	2.511.305	2.379.729	77.480	50.236	-3.945	1.758
Divisione Editoriale	344.598	266.430	64.106	5.740	-5.038	6.622
<b>TOTALE</b>	<b>6.794.716</b>	<b>5.780.501</b>	<b>314.022</b>	<b>733.738</b>	<b>35.423</b>	<b>38.912</b>

(1) Includo le televisioni locali

(2) Acquisto di beni e servizi necessari per la produzione (es. macchinari, arredi per gli uffici, affitto locali, spese di rappresentanza, ecc.)

(3) Oneri finanziari (es. interessi); Ammortamenti tecnici (es.: ammortamenti dei diritti televisivi e cinematografici)

(4) Le "Altre voci (saldo)" includono gli utili o le perdite derivanti in massima parte dalla cessione o acquisizione di diritti cinematografici e televisivi (con particolare riferimento alla divisione cinema e spettacolo), ma anche altre voci di tipo straordinario come: svalutazioni o rivalutazioni su partecipazioni in altre società (es. Milan A.C.; La Cinq; Rete 2000), accantonamenti a fondi speciali, imposte sul reddito

(5) Risultato d'esercizio (utile o perdita) al netto delle imposte

Fonte: Stime Censis su fonte R&S (Ricerche e Studi SpA)

p322ai10

Tab. 4 - Sinergie economico-finanziarie della Fininvest-S.p.A. (area "comunicazione) nell'esercizio 1990:  
composizione %

Divisioni	Ricavi netti	Consumi e costi d'esercizio	Costo del lavoro	Altri costi	Altre voci (saldo)	Utile o perdita netta
Divisione Cinema e Spettacolo	12,4	6,4	6,4	74,1	225,2	-0,6
Divisione Televisiva	45,5	47,8	48,5	18,2	-99,8	79,1
Divisione Pubblicitaria	36,9	41,1	24,6	6,8	-11,1	4,5
Divisione Editoriale	5,1	4,6	20,4	0,7	-14,2	17,0
Totale	100	100	100	100	100	100

Fonte: Stime Censis su Fonte R&S (Ricerche e Studi SpA)

comparto televisivo (-35.370 milioni), attribuibile in massima parte all'acquisizione di diritti cinematografici e televisivi, con quello positivo registrato dal comparto cinema e spettacolo (79.776 milioni), imputabile alla cessione di diritti cinematografici e televisivi. Si tratta di un modo di far rimanere le risorse finanziarie all'interno del gruppo sfruttando il circuito integrato dalla divisione cinematografica (produzione-distribuzione-sale) come "fonte di approvvigionamento" per i network, e compensando, allo stesso tempo, i risultati economici e finanziari dei due rami di attività.

Più in particolare, l'esercizio 1990 si è chiuso, per la divisione "Cinema e Spettacolo", con un deficit di 264 milioni, perdita causata non soltanto dagli elevati costi sostenuti per l'acquisto dei beni e degli esercizi necessari per la produzione (370 miliardi) o per l'ammortamento dei diritti televisivi o cinematografici (circa 544 miliardi); ma anche per la situazione critica che investe da più di un decennio l'industria cinematografica europea.

L'interesse che ha la Fininvest a mantenere in vita tale divisione, che non ha equilibrio economico, si inquadra nella "logica strategica unitaria" del gruppo: si tratta di un comparto dove sono localizzate aziende che producono un bene (il prodotto filmico) che può essere commercializzato con successo anche sul mercato televisivo dopo essere stato programmato nelle sale. Del resto, gli introiti che la divisione "Cinema e Spettacolo" riesce a realizzare attraverso la cessione dei diritti cinematografici, gli consentono di ridimensionare la perdita netta - che in definitiva incide relativamente, per una quota dello 0,6%, sul margine di profitto conseguito dall'intera area comunicazione della Fininvest-S.p.A.: 39 miliardi - di fine esercizio; mentre i costi sostenuti dalla divisione televisiva per l'acquisto dei diritti d'antenna comprime, ma non compromette, il risultato economico di gestione (31

miliardi nel 1990) che rappresenta la quota più consistente dell'utile complessivo (79,1%).

Ad un livello più specifico, i dati della tabella 5 consentono di individuare la logica strategica che è alla base delle sinergie che il gruppo realizza nei comparti di mercato che risultano complementari per settore di attività: la distribuzione, e per oggetto di utilizzazione il prodotto filmico. Poichè quest'ultimo è, per sua natura, di rapida deperibilità per il mutare dei gusti del pubblico, i film sono distribuiti, in primo luogo, al mercato che assicura il ricavo marginale più elevato nel periodo di tempo più breve (la distribuzione nelle sale cinematografiche rileva, infatti un incidenza del 49% sul totale complessivo degli introiti). Successivamente, si agisce "a cascata" attraverso i vari mercati fino ad arrivare al livello di ricavo marginale più basso (i ricavi realizzati attraverso la distribuzione sul mercato dell'home-video registrano una quota di incidenza sul totale pari al 3%).

Una tale politica di integrazione, consente di ottenere una composizione dei ricavi capace di "tener testa" alla struttura dei costi, particolarmente elevata per la distribuzione nelle sale cinematografiche in ragione delle spese di edizione, duplicazione, lancio delle pellicole sul mercato (l'incidenza sul totale è del 55%).

In relazione agli altri due canali di distribuzione, invece, i costi sofferti sono riconducibili, per la televisione (42%) in massima parte agli ammortamenti dei diritti televisivi e cinematografici e, per l'home-video (3%), alla "cassettizzazione" delle pellicole.

Infine l'editoria: pur presentando minori livelli di sinergia con il resto del gruppo questa registra un utile d'esercizio elevato (6.622 milioni, con una quota di incidenza sul risultato complessivo della Fininvest-S.p.A.

p322ai10

Tab. 5 - Il circuito costi-ricavi della produzione-distribuzione cinematografica (dato medio 1984-1991)  
(Composizione percentuale)

Canali di fruizione	Struttura di ricavi %	Struttura costi %
Sale	49	55
Televisione	48	42
Home-video	3	3
Totale incassi	100	100

Fonte: Elaborazione Censis su dati Fininvest

p322a17

del 17%) dovuto soprattutto al buon andamento del settimanale TV, Sorrisi e Canzoni che vende in media 2.290.500 copie per numero.

### 1.3. Quale futuro per la Fininvest?

L'analisi delle strategie attuali e delle prospettive future del gruppo Fininvest non può prescindere da alcune considerazioni relative ai limiti e alle opportunità posti dalla L.223/90 di disciplina dell' emittenza pubblica (cosiddetta legge Mammi).

Nata per regolamentare una materia lasciata proliferare per anni nel caos più assoluto e insieme per porre dei limiti alla concentrazione dei media nelle mani di pochi, grandi gruppi; la legge finisce per sancire una volta per tutte la "legittimità" del regime duopolistico Rai - Fininvest in campo televisivo e per limitare l' espansione di Berlusconi sul mercato della stampa quotidiana .

In sintesi, queste risultano essere le novità più significative introdotte dalla normativa:

#### a) PUBBLICITA'

- vengono stabiliti gli indici di affollamento pubblicitario per le concessionarie televisive pubbliche e private, ovvero la quota massima di pubblicità consentita sul totale della programmazione (artt.8.6, 8.7, 8.8, 8.9);
- si stabilisce il numero massimo di interruzioni pubblicitarie ammesse durante la messa in onda di opere cinematografiche (art. 8.3);
- si afferma che le concessionarie di pubblicità legate ad imprese televisive pubbliche o private non possono raccogliere pubblicità per più di tre reti nazionali; ovvero per due nazionali e tre locali; ovvero per una nazionale e sei locali. Inoltre, le stesse possono

vendere spazi pubblicitari su media diversi da quelli radiofonico o televisivo in misura non superiore al 2% del totale degli investimenti pubblicitari dell'anno precedente (art. 15.7).

b) POSIZIONE DOMINANTE

- si stabilisce che uno stesso soggetto non può controllare più del 20% del totale delle risorse del settore comunicazioni di massa (art.15.2);
- si fa divieto di essere titolare di una concessionaria televisiva in ambito nazionale qualora si abbia il controllo di imprese editrici di quotidiani la cui tiratura annua superi il 16% della tiratura complessiva dei quotidiani in Italia, di più di uno qualora si abbia il controllo di imprese editrici di quotidiani la cui tiratura superi l'8%, di più di due qualora si abbia il controllo di imprese editrici di quotidiani a tiratura nazionale (art.15.1);
- si stabilisce che la quota massima di concessioni radiotelevisive ad uno stesso soggetto non può comunque superare il numero di tre (art.15.4).

c) PROGRAMMAZIONE

- si impone l'obbligo anche per le reti private a diffusione nazionale di trasmettere quotidianamente notiziari e telegiornali e, di conseguenza, si dà avvallo ufficiale alla diretta (art. 20.6);



- si fissa in 12 ore giornaliere il numero minimo di ore di trasmissione da parte dei concessionari privati (art. 20.2).

d) CONCESSIONI

- si stabilisce che la radio diffusione sonora o televisiva da parte dei privati deve essere subordinata al rilascio di una concessione che ha la durata di sei anni ed è rinnovabile (art. 16.2).

e) GARANTE

- è la figura demandata al controllo del rispetto della legge; nominato con decreto del Presidente della repubblica, dura in carica tre anni. A lui vengono affidati una serie di compiti specifici come, ad esempio, quello di tenere il registro nazionale delle imprese radiotelevisive, di esaminare i bilanci delle imprese radiotelevisive, di vigilare sulla rilevazione e pubblicazione degli indici di ascolto, di predisporre una relazione annuale sull'attività svolta (art.6).

Mentre le norme risultano piuttosto chiare, lo sono molto meno i tempi di attuazione della legge, diversi da articolo ad articolo e spesso subordinati a decisioni da prendere in sede governativa.

Nonostante la stragrande maggioranza degli "addetti ai lavori" abbia ravvisato nella legge una serie di norme costruite "ad hoc" per Berlusconi e abbia interpretato le disposizioni antitrust soprattutto come un freno ai sogni di gloria multimediale da parte dei grandi gruppi editoriali,

la legge ha senz'altro il merito di aver "messo ordine" nella giungla del sistema delle comunicazioni nel nostro Paese, di aver "legittimato" il sistema televisivo misto e di avere comunque posto dei limiti alle mire espansionistiche da parte della Fininvest.

Infatti, se da un lato Berlusconi vede, di fatto riconosciuto il proprio ruolo in ambito televisivo, d'altra parte, gli articoli relativi alla posizione dominante rendono impossibile al gruppo di conservare nel tempo la proprietà di tre testate radiotelevisive a diffusione nazionale (Canale 5, Rete Quattro e Italia1) e di un quotidiano a tiratura nazionale (il Giornale); così come frenano la possibilità di acquistare ulteriori circuiti televisivi.

Inoltre, la legge limita anche la politica commerciale della concessionaria di pubblicità (Publitalia nel caso di Berlusconi), che vede ridotte le possibilità di offerte multimediali: infatti Publitalia si trova costretta a limitare le proprie offerte alle tre reti nazionali, con l'obbligo di abbandonare entro il 31 dicembre 1992 la raccolta pubblicitaria per Italia 7 e Junior Tv; le viene interdetto l'ingresso sul mercato radiofonico e viene stabilito un tetto massimo (seppure piuttosto elevato) alla presenza in ambito editoriale.

Per quanto riguarda le norme relative all'affollamento pubblicitario, la flessibilità della legge è tale per cui, di fatto, consente alla Fininvest di raccogliere nelle proprie reti televisive nel "prime time" la stessa quota di pubblicità del periodo precedente all'emanazione della legge.

Anche l'articolo relativo all'interruzione dei film, sembra influenzare soltanto il numero delle interruzioni ma non la durata delle stesse.

Stesso discorso vale per i telegiornali, che sulla carta dovevano essere la "bestia nera" di Berlusconi e che invece stanno riscuotendo un successo di audience superiore alle previsioni della vigilia.

Se il nuovo scenario è questo, quali sembrano essere le strategie più probabili per il futuro? In quali ambiti potranno essere ricercate nuove e vincenti sinergie?

Posto un freno alle mire espansionistiche sul versante della stampa quotidiana, è probabile che la Fininvest tenti di entrare più massicciamente nell'editoria periodica già esistente, o, addirittura, ne confezioni di nuova.

Rispetto all'obbligo di cessione del "Giornale", che dovrà avvenire entro il 23 agosto 1992, la prospettiva che si va concretizzando proprio in questi giorni è quella di una separazione patrimoniale tra Silvio ed il fratello Paolo: attualmente il progetto è all'esame del Garante; nel caso di parere positivo, alla Paolo Berlusconi Finanziaria S.p.a. verrebbero affidate la divisione edilizia, le attività di intermediazione finanziaria e di promozione editoriale e lo stesso quotidiano "il Giornale".

In campo televisivo, saturate le possibilità di presenza sui media nazionali, è probabile che Berlusconi tenti nuove avventure all'estero, nella speranza di vedere finalmente realizzato il sogno della creazione di un network a livello europeo, che, pur rispettando le tradizioni e le identità culturali di ciascun singolo Paese, faciliti l'integrazione attraverso una programmazione comune su tutto il territorio.

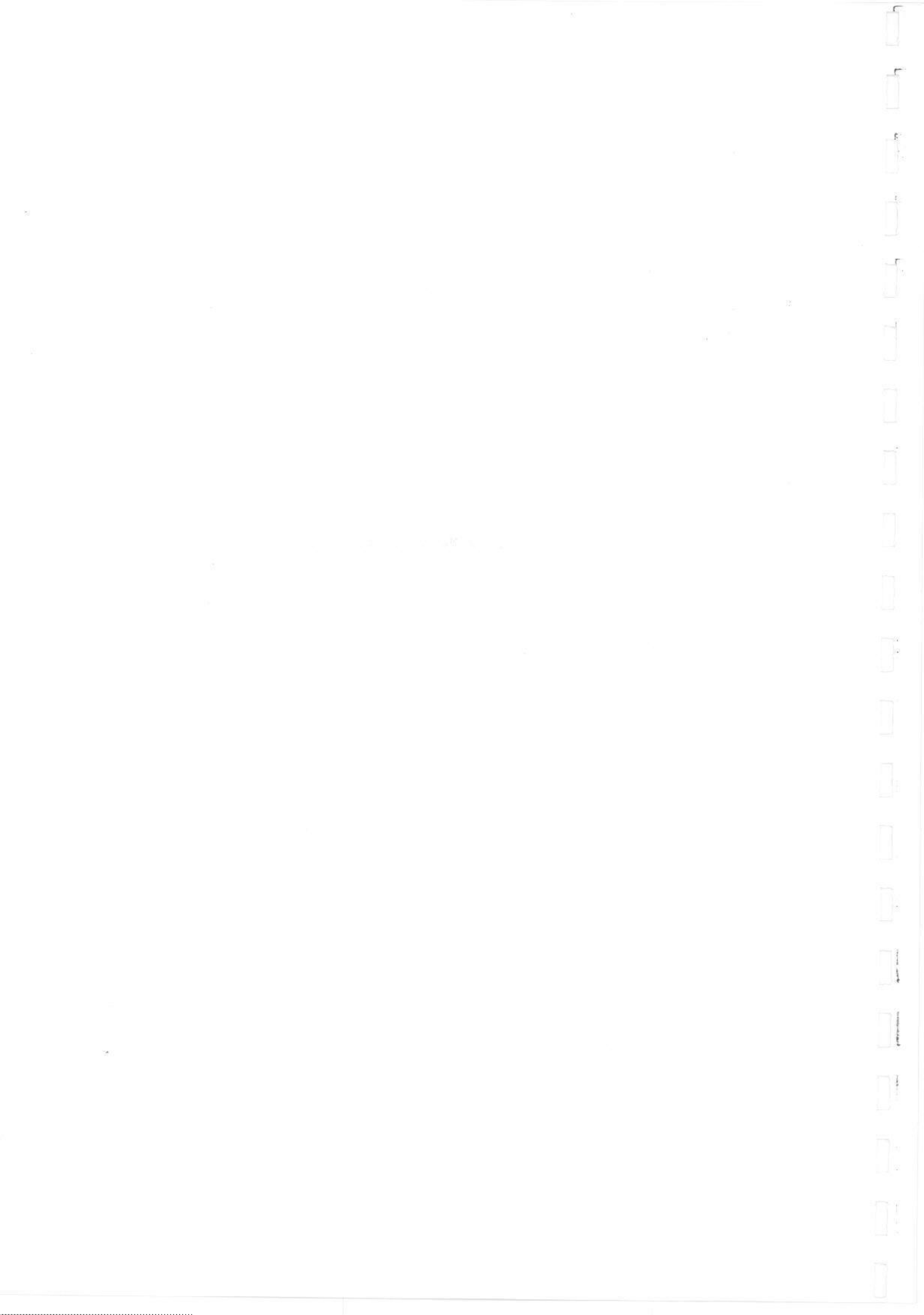
In questo caso, le ipotesi più probabili riguardano l'ingresso nei mercati "vergini" di Grecia, Portogallo e dell'Est europeo, anche se le dichiarazioni di quest'ultimo periodo tendono a collocare Berlusconi piuttosto su di una linea di consolidamento della propria posizione interna.

p322ai8

L'unica possibilità di espansione sul fronte nazionale, invece, sembrerebbe riguardare i nuovi media come i satelliti o la pay tv; tecnologie che, però richiedono grossi investimenti e non sembrano garantire una redditività certa ed immediata nel tempo.

The following information is provided for your information  
and is not intended to be used as a substitute for  
any other information that you may receive from  
the appropriate authorities. The information is provided  
for your information only and is not intended to be used  
as a substitute for any other information that you may  
receive from the appropriate authorities.

2. La News Corporation



## 2.1. Analisi dello sviluppo della News Corporation

La News Corporation del magnate di origine australiana Rupert Murdoch è il secondo gruppo multimediale del mondo non avente base negli USA (tab. 20).

Tab. 1 - I maggiori gruppi multimediali nel mondo (1989)

	Fatturato (mil. US \$)
Time - Warner (USA)	10.779
Bertelsmann (D)	6.171
News Corporation (UK, AUS)	6.453
Thomson (Canada)	5.112
Capital Cities/ABC (USA)	4.957
Hachette (F)	4.606
Walt Disney Corp. (USA)	4.594
Fininvest Mondadori (I)	4.106
Gannet (USA)	3.523
Times Mirror (USA)	3.517

Fonte: Mondo Economico

Come la maggior parte dei gruppi multimediali presenti sul mercato mondiale, anche la News Corporation si è sviluppata a partire da un originario gruppo editoriale nazionale (in questo caso australiano) e si è diversificata a poco a poco attraverso integrazioni sia in senso orizzontale, sia in senso verticale, assumendo una dimensione multinazionale.



La seconda metà degli anni '80 si è distinta per il consistente numero di fusioni e acquisizioni che sono state condotte ad un ritmo impensabile in precedenza, e hanno contribuito a ridisegnare completamente la mappa - sino ad allora abbastanza statica - dell'industria mondiale dei media.

La fine dei monopoli pubblici sulla televisione, lo sviluppo tecnologico in grado di aprire nuove frontiere alla comunicazione, la globalizzazione dei mercati e l'interesse sempre più marcato degli investitori pubblicitari sono stati gli elementi propulsori di questo fenomeno.

Ma il tentativo di "espansione selvaggia", mirante a realizzare vantaggiose economie di scala attraverso il controllo dell'intero ciclo produttivo e commerciale di ciascuno dei vari settori (TV, Cinema, editoria, etc.) nei quali ciascuna società si trovava ad operare, ha determinato, all'inizio degli anni '90, il sorgere di problemi finanziari che molti di questi gruppi non avevano previsto.

Le sinergie che dovevano implementarsi spesso non hanno funzionato, gli incrementi un tempo vertiginosi di raccolta pubblicitaria, a causa della recessione e dell'intensa concorrenza sono rallentati, e l'ingente massa di debiti accumulati nella fase delle acquisizioni non è stata ridotta attraverso il ricorso al mercato.

Queste tre insidie, sommate l'una all'altra hanno prodotto grandi e gravi segnali di incertezza e di instabilità in molti gruppi, per i quali non è oggi prevedibile un futuro tranquillo. Per alcuni di essi, come la Maxwell Communications, il futuro è già segnato da tempo. A causa di strategie poco lungimiranti (nonché poco chiare), la società del magnate inglese suicidatosi l'anno scorso sta cercando, con enormi difficoltà, di smantellare le varie

divisioni sulle quali poggiava il suo fragile impero per cercare di far fronte all'ingente quantità di debiti contratti.

Non sembra però questo il caso della News Corporation di Rupert Murdoch.

Nonostante i molti debiti accumulati nel corso della sua ascesa dimensionale, e che ad un certo punto parevano aver compromesso definitivamente la sua stessa sopravvivenza, il gruppo di Murdoch è oggi avviato verso una progressiva riduzione del passivo.

Pur trovandosi davanti ancora parecchi ostacoli da superare, come vedremo, le ultime analisi finanziarie del gruppo lasciano ipotizzare - salvo sorprese - un futuro raggiungimento del "break-even".

La News Corporation opera nel settore audiovisivo e della carta stampata soprattutto in Australia, USA e Gran Bretagna (con la officiata News International), con piccole partecipazioni in Spagna (25% del gruppo editoriale Zeta, acquistato nel 1989 per 375 milioni di dollari) e Hong Kong (51% del China Morning Post). La filosofia che ha guidato le scelte imprenditoriali di Rupert Murdoch è quella dello "step by step", che lo ha condotto ad essere oggi il più completo "mogul" dell'industria mondiale dei media.

Le sue partecipazioni spaziano infatti dai quotidiani ai periodici, dai libri al cinema, dalla televisione alle attività tipografiche, per finire ai trasporti aerei, alla distribuzione dei cataloghi, ed altro ancora.

La sua carriera ha inizio addirittura negli anni '50, quando eredita dal padre un quotidiano locale di Adelaide. Nel 1958 ottiene la licenza per trasmettere su "Channel 9", una stazione televisiva locale.

I profitti generati da Channel 9 vengono investiti rapidamente nell'acquisto del Daily Mirror, all'epoca uno dei due quotidiani della sera di Sidney. Da qui, altre acquisizioni vengono compiute e Murdoch, grazie anche alla sua abilità nel guadagnarsi le simpatie della classe politica al potere, diviene negli anni '60 il principale proprietario di stampa e televisioni private in Australia.

Nei 1969 Murdoch inizia la sua scalata all'editoria britannica, acquistando dapprima News of the World, un periodico della domenica, e successivamente il quotidiano scandalistico The Sun, portandone la tiratura in pochi anni da un milione a tre milioni di copie.

Il successo economico di "The Sun" consentì a Murdoch di aprire la fase statunitense delle sue attività editoriali. Nel 1973 egli opera il suo primo acquisto: il San Antonio Express, quotidiano del Texas, che si rivela un grande successo commerciale; risultano invece in passivo gli altri quotidiani rilevati nelle più concorrenziali città metropolitane: New York Post (1976), Boston Herald (1982), Chicago Sun-Times (1983). Ma questi insuccessi vengono compensati da altri redditizi investimenti nel settore dei periodici statunitensi (Premiere, Automobile, New Woman, Star, In Fashion, etc.), che lo vedono addirittura assumere una posizione dominante nel mercato dei settimanali di New York.

L'esperienza accumulata nel campo dei media in USA, consiglia a Murdoch un ulteriore investimento in Gran Bretagna: alla fine del 1981 avviene l'acquisizione del quotidiano londinese di qualità The Times e del suo periodico domenicale Sunday Times.

L'inizio della diversificazione delle attività del magnate australiano risale al 1983, quando acquista una società

americana proprietaria di un canale televisivo via satellite, ribattezzandola Skyband Inc., e insegue invano l'acquisto della major statunitense Warner.

Ma è nel 1985, quando si concretizza la scalata di Murdoch alla 20th Century Fox, una delle cinque case regine della cinematografia hollywoodiana che la News Corporation opera la svolta più importante della sua storia.

Il costo di questa acquisizione, 575 milioni di dollari, è abbondantemente superiore a quelli sostenuti in precedenza. Il più oneroso fino a quel tempo era stato il Chicago Sun-Times, pagato 100 milioni di dollari.

L'acquisto della Fox, seguito da quello della Metromedia, principale gruppo statunitense di stazioni televisive indipendenti non costituito in network, ha permesso a Murdoch di lanciare negli USA il Fox TV mini - network, una rete di sette stazioni televisive che in pochi anni si è ritagliata il ruolo di quarto network televisivo USA in termini di audience.

In ottemperanza alla legislazione locale in materia di trasmissioni televisive, Murdoch ha dovuto prendere la cittadinanza statunitense.

Nel 1987, dopo aver acquistato alcune società tipografiche londinesi, Murdoch penetra nel mondo dell'editoria libraria, acquistando la Harper & Row (USA) e completando l'acquisizione della britannica Collins, per una spesa complessiva di 1 miliardo di dollari.

Nel frattempo, obbligato dalle nuove norme antitrust introdotte in Australia, Murdoch cede i suoi diritti televisivi in quel paese ma ne approfitta per incrementare il suo controllo sulla stampa periodica acquistando due gruppi editoriali - Herald e Weekly Times - che in aggiunta

a quanto già posseduto, permettono a Murdoch di coprire oltre il 50% del mercato australiano della stampa quotidiana.

Il 1988 è contraddistinto dall'acquisto della Triangle, floridissima società editoriale statunitense, le cui principali pubblicazioni, TV Guide, Seventeen e Daily Racing Form sono tuttora leaders assolute di vendita nei loro rispettivi settori. Questo acquisto fu considerato altamente inopportuno dagli ambienti finanziari americani, in quanto avvenne in un periodo di forte indebitamento del gruppo (ben 7 miliardi di dollari nel 1988), ma soprattutto per il costo dell'operazione, 2,85 miliardi di dollari, considerato troppo elevato in rapporto al valore della Triangle.

Ma il 1988 è anche l'anno in cui furono poste le basi per il lancio di Sky Television in Gran Bretagna, la sfida forse più coraggiosa di Murdoch e nel cui sviluppo sono probabilmente concentrate tutte le capacità imprenditoriali di cui le varie divisioni dell'impero News Corporation hanno fatto tesoro dagli anni '50 in poi.

All'inizio, il difficile decollo dei quattro canali originari aveva spinto la stampa specializzata a considerare il gruppo sull'orlo del collasso. Ipotesi suffragate, pochi mesi dopo, dalla vendita del settimanale statunitense STAR per 400 milioni di dollari, che sembrava il primo passo verso uno smantellamento inevitabile.

Contro le più fosche previsioni, invece, se si esclude la vendita della propria quota di Eurosport alla francese TF1 (l'idea di una TV europea di solo sport, sulla falsariga di alcune TV americane, si è dimostrata un fallimento totale), la News international, la divisione inglese che controlla sia BSKYB (il network costituitosi, come abbiamo visto, nell'ottobre 1990 dopo la fusione con i "rivali" di BSB)

che i quotidiani britannici, sembra in grado di sopravvivere senza smembrare le sue proprietà.

La società madre, invece, la News Corporation, nel 1991 ha ridotto il proprio debito con le banche di quasi 2 miliardi di dollari procedendo alla cessione di alcune società editoriali statunitensi e del 50% della Ansett Transport Industries, la seconda compagnia aerea australiana (comparti ritenuti più esposti al ciclo recessivo).

Molte banche che apparivano restie ad accettare il piano di salvataggio dell'editore di origine australiana hanno così sottoscritto recentemente un gigantesco piano di rifinanziamento (ben 146 banche per una somma complessiva di 7,4 milioni di dollari) che però costringerà con tutta probabilità il magnate australiano a porsi fuori sia dal mercato dei periodici americani (fatta eccezione per TV Guide di cui resterà proprietario al 100%), sia, in parte, da quello dei quotidiani e dei periodici australiani.

Cinema e televisione resteranno quindi i comparti verso i quali la società dirigerà in prevalenza i propri impegni (tab. 2) a discapito degli altri (fatta eccezione per i quotidiani inglesi).

La fiducia recentemente accordata dalle banche (febbraio 1991) appare giustificata dal fatto che le proprietà della News Corporation sono tutte leaders dei vari segmenti di mercato nei quali esse operano. A questo proposito va aggiunto che la Corporation sta disciplinatamente rispettando le regole di ristrutturazione e di rilancio finanziario concordato con le banche stesse, le quali vengono rigorosamente informate di tutte le manovre del gruppo.

p408ap5

Tab. 2 - Struttura della News Corporation Ltd nel settore multimediale in Gran Bretagna e Usa (Gennaio 1999)

Gran Bretagna  
(News International)

- Quotidiani (News Group):
  - The Sun
  - News of the World
  - The Times
  - Sunday Times
  - Today
- Periodici (Murdoch Magazines UK):
  - Sky Magazine (50%) \*
  - New Woman \*
  - TV Guide \*
  - Car
  - Truck
  - Truck and Driver
  - Supercar Classic \*
- Libri, Editoria:
  - Collins
  - Times Books
  - Geographia
  - Bartholomew and Sons
- Televisione/Radio
  - BskyB (6 Canali via satellite, di cui 2 pay tv) (50%)
  - Sky Radio (via cavo)
- Australia
  - 39 quotidiani dei quali 28 locali \*
  - circa 30 periodici \*
  - 3 case editrici \*

USA

- Quotidiani (News America):
  - Boston Herald
  - Daily Racing Form \*
  - San Antonio Express
- Periodici (Murdoch Magazines)
  - TV Guide
  - Seventeen \*
  - New York Magazines \*
  - Automobile \*
  - Sportswear
  - International
  - Soap Opera Digest
  - Premiere
  - European Travel & Life \*
  - Travel Weekly \*
- Libri, Editoria:
  - Harpen & Low
  - Salem House
- Cinema
  - 20th Century-Fox
- Televisione/Radio
  - Fox Broadcasting
  - Co. Tv mini-network (sette stazioni TV)
- Partecipazioni in altre società multimediali
  - Pearson (GB) (8,5%) \*
  - Gruppo Zeta (E) (25%) \*
  - South China Morning Post (Hong Kong) (51%)

(\*) Attività a partecipazioni che potrebbero essere messe in vendita

Fonte: elab. Censis su dati NTC, European Media Business and Finance

I primi risultati finanziari raggiunti sono apparsi talmente incoraggianti che le banche hanno deciso di "allentare" gli stessi vincoli inizialmente imposti.

Esse hanno recentemente consentito alla Corporation di estendere al febbraio 1997 il saldo del debito di 3 miliardi di dollari inizialmente previsto per il febbraio 1994.

Questa concessione ha così permesso al gruppo di pagare alcuni dividendi agli azionisti e di tenersi una parte degli introiti provenienti dalle vendite di alcune delle società originarie.

## 2.2. Le strategie del gruppo

Le fortune della News Corporation sono strettamente legate all'andamento del mercato americano, il cui fatturato rappresenta il 65,8% di quello complessivo della Corporation.

Il mercato britannico incide per il 20,4% e quello australiano per il 13,8%.

La migliore salute della News International, braccio britannico della Corporation, è evidenziato dall'analisi degli utili operativi comparati con il fatturato globale (tab. 3).

La messa in vendita di molti importanti quotidiani e periodici statunitensi ed australiani si inserisce in un precisa strategia del gruppo che intravede il futuro più promettente nei settori della TV e del cinema.



Il graduale declino della diffusione di carta stampata sembra infatti essere un fenomeno di portata mondiale, al quale si aggiunge la sempre minore attrazione che questo mezzo ricopre per gli investitori pubblicitari.

La ripartizione delle entrate per aree operative della News Corporation, alla luce delle ultime ristrutturazioni, sintetizza questo concetto (tab. 4).

Tab. 3 - News Corporation: fatturato e utili operativi -  
(trimestre gennaio-marzo 1992)

	v.a.	%
- Fatturato (in migliaia di dollari)		
STATI UNITI	1.619.689	65,8
REGNO UNITO	500.955	20,4
AUSTRALIA E PACIFICO	338.844	13,8
TOTALE	2.459.488	100,0
- Utile operativo (in migliaia di dollari)		
STATI UNITI	183.163	53,5
REGNO UNITO	101.385	29,6
AUSTRALIA E PACIFICO	57.948	16,9
TOTALE	342.496	100,0

Fonte: News Corporation, European Media Business and Finance

Tab. 4 - News corporation 1984/1988/1992: ripartizione delle entrate per aree operative (Valori %)

	1984	1988	giugno 1991- marzo 1992
quotidiani	67,0	43,0	28,6
periodici + libri	12,0	10,0	8,8
televisione	7,0	9,0	11,6
cinema e home-video	-	20,0	24,2
attività tipografiche	6,0	4,0	14,0
altro	8,0	14,0	12,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: News Corporation, European Media Business and Finance

Il vertiginoso crollo verificatosi nelle entrate provenienti dal settore dei quotidiani è principalmente imputabile alla vendita di ben nove testate statunitensi, avvenuta nel giugno 1991.

La rigorosa programmazione volta all'ottimizzazione dei costi e dell'efficienza, ha invece permesso alle 5 testate britanniche di Murdoch (che coprono il 35% del mercato), di

chiudere l'esercizio 1991 con un incremento degli utili operativi addirittura del 49%, nonostante il calo delle vendite e degli introiti pubblicitari.

Nel 1991, gli utili record registrati dalla 20th Century Fox (250 milioni di dollari includendo video e vendite ai box-office stranieri), assieme alle attività del gruppo Harper Collins (frutto della fusione tra le due case editrici), hanno contribuito in maniera decisiva a tenere a galla i conti operativi della News Corporation. La quota di mercato coperta dalla 20th Century Fox al box-office cinematografico statunitense è stata del 12% circa.

Nel contempo, grazie ad alcuni shows divenuti celebri negli Stati Uniti, come i cartoni animati della serie "The Simpson", prodotti e trasmessi dalla Fox TV, il "mini-network" di Murdoch ha raggiunto l'11% dell'audience relativa al prime-time, pur trasmettendo soltanto cinque giorni alla settimana (saranno sette a partire dalla primavera del 1993), ed ha prodotto un utile di circa 50 milioni di dollari, superiore a quello dei colossi CBS e CNN.

Una delle scelte strategiche più intelligenti condotta dal Fox TV mini-network è stata quella di tenersi fuori - come servizi - dalla guerra del Golfo, dove invece le sue rivali hanno investito mezzi e risorse in modo massiccio ma economicamente non redditizio. L'altro aspetto che rende il network americano di Murdoch meno soggetto all'influenza della recessione è la ristretta composizione del suo staff: appena 300 addetti, una quota quasi irrisoria se rapportata a quella dei suoi grandi concorrenti.

Quest'anno Fox TV potrebbe, mantenendo i medesimi margini di profitto, diventare il secondo network più remunerativo degli USA, dopo ABC, a causa della crisi che sembra attanagliare CBS e NBC.

In ogni caso, la "sorpresa" più gradita (v. par. 2.1) - perchè inaspettata - di questi primi mesi del 1992 è arrivata da BSkyB.. Nel marzo 1992, con profondo anticipo rispetto alle previsioni degli osservatori, ha ottenuto l'auspicato break-even operativo. Rispetto ai 10 milioni di sterline di perdita settimanale del novembre 1990 (primo mese di trasmissione), il network britannico è oggi pervenuto ad un utile operativo di 100.000 sterline settimanali.

I costi settimanali di trasmissione sono passati dai 5,1 milioni del novembre 1990 ai 2,9 milioni del marzo 1992. Il budget totale previsto per le programmazioni dei 6 canali per l'esercizio 1992 è di 175 milioni di sterline, due terzi dei quali per l'acquisto dei films diretti ai sottoscrittori di "The Movie Channel" e "Sky Movies", le due pay-TV del gruppo.

Buona parte di questa riduzione dei costi - resosi oltremodo necessaria per cominciare la fase di ammortamento degli enormi debiti contratti per il lancio delle trasmissioni via satellite - si deve all'avvenuta implementazione di efficaci sinergie tra la Fox (cinema e TV) e BSkyB che nel passato stentavano a decollare. Non è un caso che proprio "The Simpson" sia uno dei maggiori successi attuali di Sky One.

Proprio il fatto di possedere molte aziende leader di mercato in settori complementari e nei 3 maggiori paesi di lingua inglese, rappresenta l'arma in più in favore della News Corporation. E proprio la scarsa collaborazione tra di esse ha rappresentato la maggiore lacuna della Corporation fino a pochi mesi or sono.

Indubbiamente la svolta nelle strategie operative si è verificata dopo la fusione di Sky television con BSB, che, come abbiamo visto, si è di fatto tramutata in acquisizione.

La compresenza di due gruppi televisivi in un mercato tutto sommato ristretto come quello britannico via satellite, stava portando entrambi al collasso. La spietata concorrenza tra i due gruppi aveva come conseguenza fatto lievitare i prezzi per l'acquisizione dei diritti dei films più recenti e di maggiore successo prodotti dalla major hollywoodiana a cui Sky Television non poteva sopperire ricorrendo ai soli films della 20th Century Fox.

Al momento del "merger" però il gruppo Sky ebbe la capacità di farsi trovare in una posizione di indubbia superiorità quantomeno dal punto di vista del marketing : Today e News of the World, quotidiani di Rupert Murdoch, avevano infatti lanciato sin dal 1989 una massiccia campagna promozionale orientata all'offerta di ben 10.000 antenne paraboliche posizionate sul satellite Astra. Oltre 300.000 lettori parteciparono al concorso, fornendo i propri dati e informazioni sulla località e il tipo di abitazione in cui risiedevano (elementi indispensabili per valutare la possibilità di una buona ricezione). Tutti coloro che disponevano della possibilità di installare un'antenna parabolica ricevettero informazioni specifiche e personalizzate sull'impianto ottimale da installare e gli indirizzi dei rivenditori autorizzati, mentre la contemporanea installazione di 10.000 antenne su altrettante abitazioni provocò la comprensibile curiosità dei cittadini su questo nuovo strumento di cui esse stavano dotandosi.

In poco tempo le antenne paraboliche divennero familiari al grosso pubblico, che automaticamente fu così indotto ad associarle ai canali di Sky Television. Il lancio di BSB, successivo di un anno a quello di Sky, nonostante gli ingenti investimenti prodotti, apparve subito un'impresa troppo ardua. Oltretutto sorsero molti problemi riguardo alle dimensioni dell'antenna da installare per catturare il segnale del satellite Marcopolo, da cui venivano diffusi i suoi cinque canali, e questo provocò ulteriori ritardi alle

programmazioni con seguenti malumori tra i suoi sottoscrittori.

Il successo di BSkyB, rafforzato dal recente lancio di "The Comedy Channel", che furoreggia nella fascia di età tra i 4 e i 15 anni, si è così concretizzato sfruttando al massimo la possibilità di operare in regime di monopolio. I circa 100.000 nuovi sottoscrittori mensili, che per i motivi precedentemente esposti potrebbero aumentare ancora, forniscono sufficienti garanzie sul futuro di questo network, anche se ci vorranno probabilmente ancora diversi anni prima che i suoi profitti riescano a sanare il deficit iniziale (ben 2 miliardi di dollari, secondo le stime di "The Economist").

L'alimentazione dei canali di BSkyB con materiali Fox, la notevole capacità di contrattazione con le banche, i buoni rapporti con l'establishment conservatore in Gran Bretagna e lo spostamento del centro focale dell'impero verso il solo comparto audio-visivo sono tutti aspetti che inducono gli osservatori a ritenere vinta una sfida che solo qualche mese fa Sky Television e la News Corporation sembravano avere irrimediabilmente perduto.

Tutte le strategie di mercato di BSkyB ruotano intorno ai due "prodotti" cardine, Sky Movies e The Movie Channel, le due Pay-TV di solo cinema il cui canone di sottoscrizione rappresenta circa l'80% del fatturato della società. Le entrate pubblicitarie degli altri canali trasmessi "in chiaro" raggiungono quindi appena il 20%, incidendo oltretutto del 40% sulle spese complessive.

Alla luce di questi dati appare evidente come il modello economico della televisione commerciale non appaia più in grado, allo stato attuale, di funzionare con la stessa efficacia di un tempo. Nei paesi più "avanzati", dove tutti i consumi (compresi quelli televisivi) rispondono a logiche

e bisogni sempre più individuali e personalizzati, non stupisce che in prospettiva si vada verso la tematizzazione dei canali ed il loro funzionamento tramite sottoscrizioni dei teleutenti interessati.

In questa prospettiva, BSkyB appare la società che meglio sta interpretando queste mutate esigenze del consumatore europeo.

I canali "in chiaro", finanziati dalla pubblicità, assumono - secondo quanto ammesso dallo stesso management di BSkyB - il ruolo di prodotti "civetta", vale a dire di pura promozione delle reti "pay" con l'intendimento di trasformare anch'essi, nel giro di pochi anni, in canali privati a pagamento.

In questo ambito si comprende come sia Sky Sport, sia The Comedy Channel, abbiano da pochi mesi cominciato a trasmettere un limitato numero di programmi "decodificati", a cui possono accedere gratuitamente gli abbonati delle due reti di cinema. Inoltre, la decisione di far migrare prossimamente lo sport, come abbiamo visto nelle pay-TV, o addirittura in pay-per-view, come sembra probabile, appare una scelta quasi obbligata per fare fronte agli ingenti costi necessari per acquisire i diritti, e che i proventi pubblicitari - da soli - non riuscirebbero più a colmare.

3. Hachette





### 3.1. Strategie del gruppo

Due gruppi francesi sono presenti nel settore della comunicazione: Havas e Hachette.

Havas trae le sue origini dal settore della pubblicità per poi diversificarsi nel settore dell'editoria, dell'audiovisivo (Rete criptata Canal Plus) e del turismo. Il volume d'affari di Havas ammontava a 18,9 miliardi di franchi nel 1989 e la società impiegava 11.383 persone.

Hachette trae invece le sue origini dal settore dell'editoria per poi diversificarsi nel settore della pubblicità, dall'audiovisivo (TV e radio), della stampa e della distribuzione. Si è inoltre integrata verticalmente nel settore della tipografia. Il volume d'affari di Hachette ammontava a 29,4 miliardi di franchi nel 1989, quando la società aveva 30.375 persone.

Hachette è più internazionalizzata rispetto a Havas; si può inoltre affermare, in modo alquanto schematico, che Havas ha adottato una strategia molto focalizzata mentre Hachette ha tentato di seguire il modello americano degli anni '70, quello delle cosiddette strategie multimediali di diversificazione su tutti i settori della comunicazione, allo scopo di approfittare delle cosiddette sinergie tra le diverse attività.

### 3.2. La storia del gruppo

1826: Louis Hachette acquista una piccola libreria parigina, non potendo dedicarsi all'insegnamento come avrebbe desiderato. Si lancerà in seguito nell'edizione di libri scolastici e nella creazione di negozi di libri e di giornali nelle stazioni.

La distribuzione e l'industria del libro rimangono ancora oggi il fulcro dell'attività Hachette rappresentando circa il 60% del volume d'affari nel 1989.

1960: Creazione di Télé 7 Jours, il cui successo rivaleggia con Elle, rivista lanciata verso la fine della guerra.

1979: Hachette assume il controllo di l'Echo Républicain.

1980: Jean-Luc Lagardère entra in possesso del gruppo Hachette. Acquisizione da parte di quest'ultimo del gruppo les Dernières Nouvelles d'Alsace.

1983: Uscita della prima edizione americana della rivista Elle. Il successo riscontrato porta Hachette a riprodurre la formula in altri paesi ed in altre pubblicazioni.

La rivista Elle uscirà inseguito in 17 paesi (Germania, Australia, Gran Bretagna, Brasile, Cina, Spagna, Grecia, Paesi Bassi, HonKong, Italia, Giappone, Paesi del Medio-Oriente, Portogallo, Quebec e Svezia), Première ed Elle Découvriranno il suo esempio.

1984: Acquisizione della società spagnola Edusa, editrice del primo settimanale televisivo: Teleprogramma.

1986: Riacquisizione del gruppo di distribuzione Curtis (USA), che pone Hachette al secondo posto nella distribuzione di riviste negli Stati Uniti e acquisizione di Europe 1.

Hachette internazionalizzerà notevolmente la propria attività di distribuzione grazie alla riacquisizione di società estere. Attualmente, Hachette è presente in sette paesi e svolge il 73% della propria attività di distribuzione all'estero.

1987: Assunzione del 36% delle partecipazioni del gruppo Amaury. Avvicinamento con l'editore italiano Rizzoli-Corriere della Sera.

1988: Acquisizione del gruppo americano Grolier, che cura in particolare la pubblicazione dell'Academic American Encyclopedy e del New Book of Knowledge. Riacquisizione del settimo gruppo di stampa americana Diamonds Communication Inc. che cura in particolare la pubblicazione di Woman's Day.

1989: Acquisizione della spagnola Salvat.

1990: Acquisizione, nel mese di maggio, del 22% di LA 5, e poi nel mese di ottobre del 25% del capitale. Hachette diventa quindi azionista di riferimento ed acquisisce la responsabilità di gestione della rete.

Questo acquisto rappresenta la conclusione di un tentativo di vecchia data per affermarsi nel settore audiovisivo francese. Hachette già nel 1987 aveva posto la propria candidatura per l'acquisto di TF1.

Nello stesso 1990 si registra l'assunzione del 49% delle partecipazioni nelle attività di distribuzione dell'editore svizzero Edipresse.

1991: Hachette si separa dal Channel 1.

1992: (gennaio): messa in liquidazione giudiziaria di LA 5. Dopo due mesi di negoziati per trovare un compratore, gli schermi si spengono il 4 aprile 1992. I costi che Hachette dovrà sostenere superano i 3,5 miliardi di franchi.

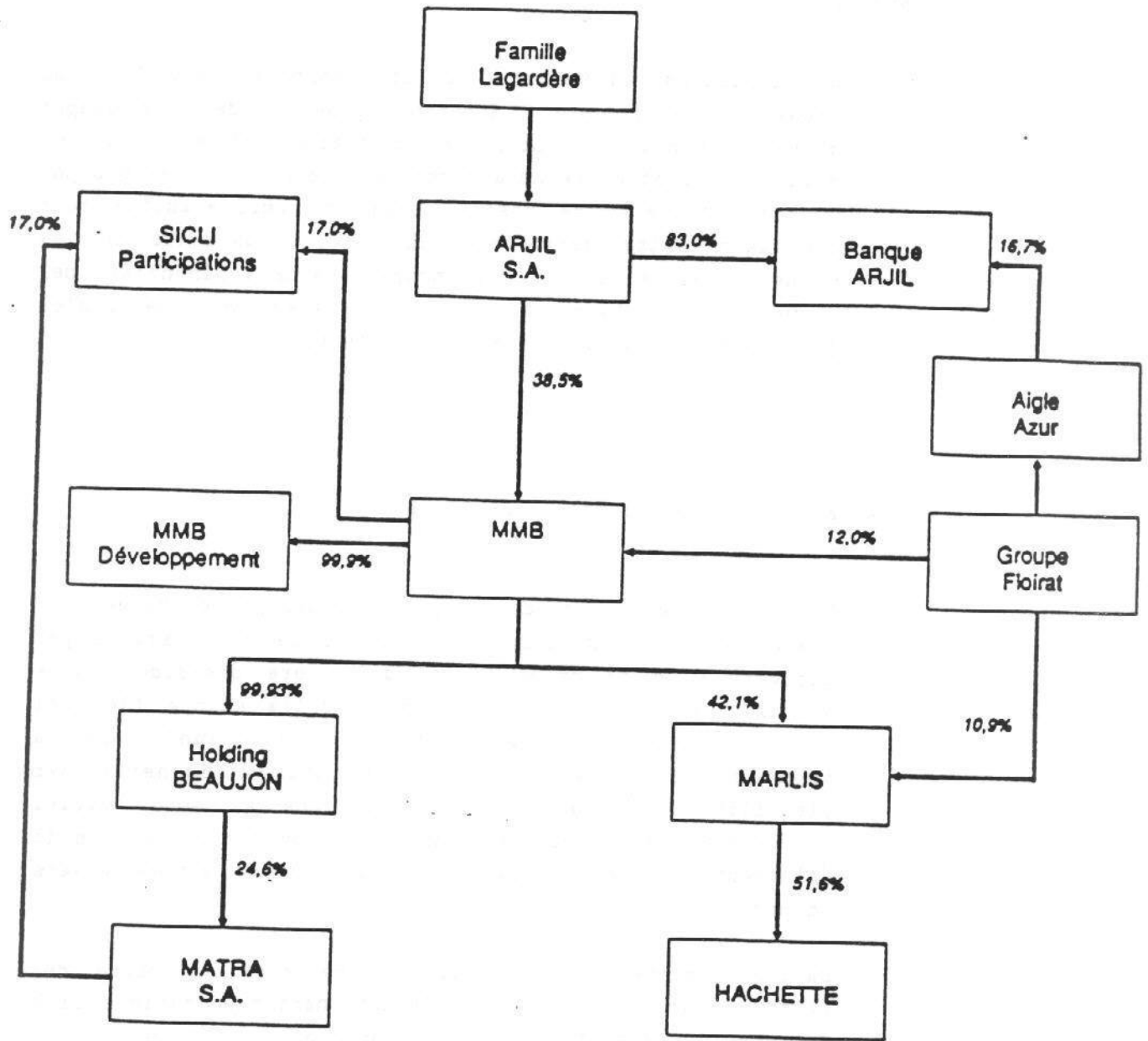
### 3.3. Struttura del capitale

Hachette è controllata dalla famiglia Lagardère grazie al tradizionale sistema di società "controllate" (Cfr. Organigramma): la famiglia Lagardère controlla la banca ARJIL che detiene il 38,5% del capitale della Holding MMB, la quale controlla Marlis, azionista maggioritario di Hachette. La MMB controlla anche il gruppo MATRA tramite la holding Beaujon.

Il gruppo Lagardère ruota quindi intorno a tre attività:

- la banca Arjil, il cui valore patrimoniale ammonta a 4,7 miliardi di franchi nel 1990;
- Hachette, che, con un volume d'affari di 30 miliardi di franchi nel 1990, è il settimo gruppo mondiale nel settore della comunicazione;
- Matra, che con un volume d'affari di 24,3 miliardi di franchi nel 1990 è il terzo gruppo francese nel settore dell'elettronica, specializzato nelle telecomunicazioni, la difesa, lo spazio ed i trasporti.

LE GROUPE : ORGANIGRAMME



Source : BIPE Conseil d'après rapports d'activité.

Gli insuccessi di Hachette nel 1991 hanno portato Jean Luc Lagardère, presidente e direttore generale dei due gruppi Hachette e Matra, a proporre la fusione di Hachette con Matra, per continuare ad assicurare il controllo del gruppo. Questa fusione potrà essere presa in considerazione solo dopo la ricapitalizzazione di Hachette, attualmente in fase di negoziazione con i tre principali partner finanziari del gruppo: Crédit Lyonnais, Groupe des Assurances Nationales (GAN) e Banque Nationale de Paris (BNP).

#### 3.4. Ripartizione del volume d'affari

Nel 1990 il giro d'affari complessivo del gruppo Hachette è stato pari a 30 miliardi di franchi, la ripartizione per attività vede al primo posto il settore distribuzione e servizi (35,7% del totale) seguito dalla stampa (34% del totale) (tab. 1). Negli ultimi quattro anni sono da segnalare i notevoli sforzi compiuti da Hachette per riequilibrare le proprie attività, che si sono rivolti essenzialmente al settore stampa e audiovisivi. Oggi con il fallimento di LA 5 questa diversificazione sembra essere compromessa.

Dall'assunzione del controllo di Hachette da parte del gruppo Lagardère, la volontà di internazionalizzazione si è fortemente affermata. Questa ha portato ad una crescita del volume d'affari all'estero superiore al 40% l'anno. Tale internazionalizzazione è stata resa possibile da una serie di acquisizioni (tabb. 2 e 3).

Tab. 1 - Ripartizione del volume d'affari per attività in miliardi di franchi (Anni 1987-1990)

	1987		1990	
	v.a.	%	v.a.	%
Libro	3,2	18,8	7,0	23,3
Stampa	4,5	26,4	10,2	34,0
Audiovisivo	0,3	1,8	2,1	7,0
Distribuzione e servizi	9,0	53,0	10,7	35,7
Totale	17,0	100,0	30,0	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati BIPE



Tab. 2 - Ripartizione del giro d'affari per zona geografica  
(Anni 1983-1987-1990) (Valori %)

	1983	1987	1990
Francia	70,0	60,0	50,0
Resto del mondo	30,0	40,0	50,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati BIPE

p322a11

Tab. 3 - Ripartizione del volume d'affari per prodotto e per Paese (in miliardi di franchi) (Valori %)

	Francia	Eestero	Totale
Editoria	3,4	3,6	7,0
Stampa	6,7	3,5	10,2
Audiovisivi	1,8	0,3	2,1
Distribuzione/servizi	3,1	7,6	10,2
Totale	15,0	15,0	30,0

Fonte: stime Censis su dati vari

L'attività internazionale comprende un terzo del volume d'affari relativo alla Stampa, metà del volume d'affari relativi ai Libri e tre quarti del volume d'affari relativo alla Distribuzione/Servizi.

### 3.5. Il personale dipendente

L'organico totale è passato da 17.685 addetti nel 1987 a 31.210 nel 1990.

Gli addetti all'estero sono passati nello stesso periodo dal 21% al 52% del totale.

Per quanto riguarda la ripartizione del personale per settori, l'editoria, con i suoi 15.194 addetti assorbe il 48,8% del totale del personale, seguita dalla stampa con il 25,2% del totale. Il personale del settore distribuzione e servizi risulta concentrato soprattutto all'estero (tab. 4).

### 3.6. Le attività del gruppo

#### 3.6.1. L'editoria

L'attività editoriale è la più antica attività di Hachette. Essa rappresenta un volume d'affari consolidato di 7 miliardi di franchi.

Tab. 4 - Ripartizione del personale in Francia e all'estero  
per attività (Anno 1990) (Valori %)

	Francia	Estero	Totale	%
Editoria	5.716	9.478	15.194	48,8
Stampa	6.297	1.595	7.872	25,2
Audiovisivi	1.586	107	1.693	5,4
Distribuzione/ servizi	1.234	5.091	6.325	20,3
Direzione	106	-	106	0,3
Totale	14.939	47,8 16.271	52,2 31.210	100,0

In Francia, le attività relative all'industria del Libro ruotano intorno a 4 poli: la letteratura generale, l'istruzione, la grande diffusione e la vendita diretta.

Nel campo della letteratura generale, Hachette e le sue filiali controllano circa il 20% del mercato francese. I principali editori appartenenti al gruppo (oltre alla casa madre) sono i seguenti: Editions du Chêne, Librairie Fayard, Editions Grasset, Lattès et Stock.

Inoltre Hachette controlla circa l'8% del mercato educativo.

Il gruppo è il leader francese della grande diffusione con Le Livre de Poche, Le Masque, Harlequin ed Editions Gérard de Villier.

Il gruppo è anche leader francese della vendita diretta con le edizioni Le Livre de Paris, Rombaldi e Quillet.

All'estero, le principali partecipazioni sono:

- Grolier in America del Nord, in Asia e nel mondo anglosassone in generale;
- Salvat in Spagna ed in America Latina;
- Marabout in Belgio;
- Diffulivre in Svizzera.

### 3.6.2. La stampa

L'attività relativa alla stampa rappresenta un volume d'affari consolidato di 10,2 miliardi di franchi e si suddivide in 5 rami:

#### a) periodici a diffusione nazionale

Hachette è il primo editore di pubblicazioni generiche; è presente nella stampa televisiva con Télé 7 Jours, leader del settore con 3 milioni di copie; nella stampa femminile con ELLE; nella stampa familiare con Parents; nella stampa sportiva e nella stampa per l'infanzia.

Inoltre Hachette domina la stampa popolare con Ici Paris, France Dimanche ed il Journal du Dimanche (1,4 milioni di copie in totale). Nel complesso il gruppo controlla circa il 15% del mercato nazionale della stampa di riviste.

#### b) periodici internazionali

La filiale Hachette Magazine Inc. fa parte dei primi cinque gruppi della stampa americana. Hachette Magazine Inc. pubblica tre riviste di interesse generale: Woman's Day (4,8 milioni di copie), ELLE (850.000 copie) e ELLE Decor. Hachette Magazine Inc. è fortemente presente nel mercato delle riviste specializzate: Car & Driver, Road & Track, Stereo Review, Flying.

In Spagna, in seguito all'acquisizione di Diez Minutos, Hachette è uno dei primi editori di riviste (Teleprograma, etc.).

Inoltre la rivista ELLE viene distribuita in 17 paesi.

In Grecia, Hachette svolge le proprie attività in società con la Rizzoli.

c) quotidiani a diffusione regionale

Con la Provencal, Le Méridional, Var Matin, Les Dernières Nouvelles d'Alsace e l'Echo Républicain, Hachette rappresenta circa il 10% del mercato della stampa quotidiana regionale.

d) tipografie

Hachette è la prima società tipografica francese e sta realizzando importanti investimenti all'estero: Spagna e Grecia (con Rizzoli).

e) gestioni pubblicitarie ed altro

La commercializzazione degli spazi pubblicitari della stampa del gruppo è affidata al gruppo Interdeco ed HFR. Una serie di attività di merchandising ruotano intorno alla rivista ELLE.

3.6.3. Gli audiovisivi

Le attività audiovisive si concentrano intorno ad Europe 1 Communication, poiché l'esperienza di La Cinq si è ormai conclusa.

Europe 1 Communication ha registrato un volume d'affari pari a 2,1 miliardi di franchi nel 1990. Le sue attività sono

suddivise tra radio, produzione audiovisiva e cartelloni pubblicitari.

Nel settore radiofonico, Hachette è presente con due radio: Europe 1 e Europe 2. Europe 1 è la seconda radio commerciale francese dopo RTL (modulazione d'ampiezza). Europe 2 è il secondo canale musicale francese dopo NRJ (modulazione di frequenza).

Per quanto concerne la produzione audiovisiva, Europe 1 Communication è presente tramite le società Europe Image e Vision 7 nel settore della produzione di programmi e con Hachette Première e Télé Hachette nella produzione di fiction.

Nel settore dell'affissione pubblicitaria, Affichage Giraudy è la terza società francese. Questa società non si è molto internazionalizzata ed ha cercato piuttosto di rafforzare la propria posizione sul mercato francese (assunzione del controllo di Billboard nel 1990).

#### 3.6.4. La distribuzione ed i servizi

L'attività di distribuzione e di servizi, con 10,7 miliardi di franchi di volume d'affari nel 1990, rimane sempre la prima attività di Hachette. Si tratta anche dell'attività più internazionalizzata il cui volume d'affari proviene per oltre il 70% dall'estero.

Specializzata nella distribuzione all'ingrosso e al dettaglio di prodotti di comunicazione, Hachette si è insediata in 6 paesi europei (RFD, Belgio, Spagna, Francia, Gran Bretagna e Svizzera) nonché negli Stati Uniti, in Canada ed in Messico.



La rete di distribuzione del gruppo è anche la prima rete mondiale di distribuzione.

### 3.7. Le sinergie

Il modello di sviluppo voluto da J.L. Lagardère si basa su due principi: l'internazionalizzazione e la diversificazione orizzontale al fine di creare sinergie tra le diverse attività legate al settore della comunicazione.

Un ultimo principio, un tempo nascosto, ma che oggi rivela tutta la sua importanza, è il mantenimento del controllo di Hachette da parte del gruppo Lagardère. Ciò ha comportato una crescita esterna avvenuta per indebitamento e non per aumento del capitale o per scambio di azioni, fattore che avrebbe diluito la partecipazione del gruppo Lagardère indebolendo il controllo da questi esercitato.

Ne è derivata una struttura di bilancio fragile ed una scarsa redditività.

L'avventura della rete LA 5, che si presenta di seguito, a causa del pesante onere finanziario imposto ad Hachette nel 1991, viene a destabilizzare fortemente una impresa già fragile.

La concessione di LA 5 viene assegnata nel 1985 ai gruppi Seydoux, Riboud e Berlusconi, ognuno dei quali con il 25% del capitale. L'apertura della rete avviene nel 1986. Il decreto viene annullato dal nuovo governo nel mese di agosto dello stesso anno.

Nel 1987, il potere politico assegna una nuova concessione ai gruppi Hersant, Berlusconi e Seydoux. Durante questo periodo e fino al 1990, LA 5 è una TV di stampo Berlusconiano.

Nel 1990, Hersant rivende la sua quota ad Hachette che diventa operatore di LA 5. Hachette sviluppa un progetto televisivo "di qualità" rivolto al grande pubblico, ponendosi in diretta concorrenza con TF1 e A2/FR3.

La Cinq ha perso 800 milioni di franchi nel 1987 e altrettanti nel 1988. Ha inoltre perso 550 milioni di franchi nel 1989 e 50 milioni di franchi nel 1990. Si prevede che le perdite per il 1991 ammontino a 3,5 miliardi di franchi. Le cause sono semplici: da una parte, la nuova politica promossa da Hachette ha fatto fortemente lievitare i costi, dall'altra, il rallentamento del mercato della pubblicità ha provocato una sensibile diminuzione delle risorse. Infine, da un punto di vista più strutturale, non sembra che il mercato pubblicitario francese possa fare vivere 5 reti generiche.

Hachette era un gruppo poco presente nel settore dei mass media, in quanto vi realizzava solo il 7% del proprio volume d'affari. Il gruppo ha voluto essere presente in tale mercato ad ogni costo. Il seguito non è che la cronaca di una morte annunciata, quella di LA 5.

Il fallimento della rete rischia di provocare quello di Hachette. Effettivamente, come abbiamo potuto osservare, Hachette ha registrato un indebitamento di 11 miliardi di franchi. A questi vanno ad aggiungersi i 3,5 o 4 miliardi di perdite dovute a LA 5 nel 1991.

La società cerca di vendere i suoi attivi (immobiliari o altri), ma il mercato non è favorevole. Hachette ha annunciato l'intenzione di cedere le proprie azioni alla

Rizzoli. Tutto questo non sarà sufficiente poichè Hachet e ha bisogno di una ricapitalizzazione che dovrebbe avvenire prima dell'estate.

Da un punto di vista sociologico, sarà interessante osservare se i finanziatori continueranno a pagare per la famiglia Lagardère. Questa propone, dopo la ricapitalizzazione, una fusione con MATRA per continuare a controllare i due gruppi.

Dunque il capitalismo familiare ancora non si è spento in Francia.