

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE AZIENDALE

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

TESI DI LAUREA
ANALISI DELLA STRATEGIA AZIENDALE:
IL CASO MEDIASET

DOCENTE 1° relatore: Prof. Carmine TRIPODI

STUDENTE: 16C05494 Giorgia LANFRANCO



INDICE

•	INTRODUZIONE	
•	PARTE I – MEDIASET S.P.A.	
○	Capitolo 1 - La storia del Gruppo Mediaset	10
▪	<i>1.1 - Da Telemilano al Gruppo Mediaset</i>	<i>10</i>
▪	<i>1.2 - Gli anni '90: la Spagna e il web</i>	<i>11</i>
▪	<i>1.3 – Mediashopping</i>	<i>14</i>
▪	<i>1.4 - Nascono i canali Premium</i>	<i>15</i>
•	1.4.1 - Mediaset Premium e la sua evoluzione	
▪	<i>1.5 - Il logo</i>	<i>17</i>
○	Capitolo 2 - Il settore dei MEDIA	18
○	Capitolo 3 - Le attività del gruppo Mediaset	32
▪	<i>3.1 - La TV lineare gratuita</i>	<i>36</i>
▪	<i>3.2 - Il servizio a pagamento</i>	<i>44</i>
•	3.2.1 - Il servizio lineare a pagamento: Mediaset Premium	
•	3.2.3 - Il servizio non lineare a pagamento: Infinity (Ott)	
▪	<i>3.3 - Pubblicità e commercials</i>	<i>47</i>
•	3.3.1 - Il mercato pubblicitario italiano	
•	3.3.2 - I numeri dell'advertising di Mediaset	
▪	<i>3.4 - Digital e Web</i>	<i>53</i>
▪	<i>3.5 -Eestero</i>	<i>54</i>
▪	<i>3.6 - Media4Commerce e i prodotti</i>	<i>55</i>
○	Capitolo 4 - Il futuro dei media	56
▪	<i>4.1 - Due punti di vista</i>	<i>56</i>
▪	<i>4.2 - Due soluzioni simili ed opposte</i>	<i>57</i>
○	Capitolo 5 - Il futuro del Gruppo Mediaset	65
▪	<i>5.1 – Piano strategico 2014/2016</i>	<i>65</i>
▪	<i>5.2 – Piano strategico 2017/2020</i>	<i>65</i>
▪	<i>5.3 – Aggiornamento del piano strategico 2019</i>	<i>67</i>

▪	<i>5.4 – Shifting Towards the New Paradigm: MFE 2019</i>	70
▪	<i>5.5 – SWOT Analysis</i>	71
•	PARTE II - MEDIA4COMMERCE S.P.A. - MEDIASHOPPING	
○	Capitolo 6 - La business unit: Media4Commerce S.P.A.	80
○	Capitolo 7 – Mediashopping	81
▪	<i>7.1 – Un po' di storia</i>	81
▪	<i>7.2 - Portafoglio prodotti e la sua evoluzione</i>	81
•	7.2.1 - Analisi andamento vendite per prodotto e categoria	
•	7.2.2 - Analisi andamento vendite per canale	
•	7.2.3 - L'evoluzione del portafoglio prodotti	
▪	<i>7.3 - I clienti (target)</i>	99
▪	<i>7.4 - Il marchio</i>	102
▪	<i>7.5 - Il Marketing</i>	104
•	7.5.1 - Cos'è il marketing?	
•	7.5.2 – Il Marketing per Mediashopping	
▪	<i>7.6 - SWOT Analysis</i>	112
○	Capitolo 8 - Approfondimento sulle attività web	114
•	CONCLUSIONI	
○	Capitolo 9 - I Big Data	119
▪	<i>9.1 – Quando i dati diventano “BIG”</i>	120
▪	<i>9.2 – Da Big Data a informazioni</i>	121
▪	<i>9.3 – La privacy e il consenso informato</i>	123
▪	<i>9.4 – I limiti dei Big Data</i>	125
▪	<i>9.5 – Mediaset e la Big Data Analysis</i>	125
▪	<i>9.6 – Mediashopping e la Big Data Analysis</i>	126
○	Conclusioni	127

INTRODUZIONE

MOTIVAZIONE DELL'ARGOMENTO:

Ho scelto questo argomento poiché ho svolto lo stage curricolare presso la Business Unit Media4Commerce (Mediashopping) nel ramo che si occupa di Digital & Web Marketing. Avendo sempre associato Mediashopping alla vendita televisiva e alla vendita diretta tramite call center ho trovato molto interessante vedere come l'azienda si è adeguata alle nuove tecnologie come web e social; sono partita, quindi, dall'idea di analizzare quale fra l'approccio "classico" (ovvero le televendite e i call center) e l'approccio di nuova generazione (con l'utilizzo di social e campagne web) si adattasse e rendesse l'azienda più performante. Essendo Mediashopping parte di un colosso, il gruppo Mediaset, ed offrendo una tipologia di prodotti completamente diversa da quella dell'intero gruppo mi sono chiesta come e se, con prodotti completamente differenti, l'intero gruppo abbia adattato la propria strategia all'avvento, e alla sempre maggiore importanza, del web e dei social.

STRUTTURA DELLA TESI

La tesi è suddivisa in due parti: la prima riguardante l'intero gruppo Mediaset, con particolare attenzione alle parti relative ai media; la seconda dedicata alla Business Unit oggetto del mio stage curricolare, Media4Commerce.

SVOLGIMENTO DELLA TESI

Per la parte relativa a Mediaset sono partita da un'introduzione storica che ripercorre le tappe fondamentali dell'evoluzione del Gruppo e del mondo dei Media in generale.

Nel secondo capitolo mi sono concentrata sull'evoluzione del settore dei Media: ho basato la mia analisi su tre ricerche di mercato svolte da AGCOM, Politecnico di Milano e Osservatorio Internazionale Televisivo.

Quest'analisi porta in evidenza l'incremento dell'utilizzo del web, soprattutto nel settore dell'advertising, e l'importanza e la crescente penetrazione delle piattaforme OTT (Over The Top) come lo SVOD (Subscribe Video On Demand).

Ho inserito le mie conclusioni all'interno di un modello delle 5 forze di Porter.

Nel terzo capitolo ho portato in evidenza le attività del Gruppo Mediaset suddividendole in:

- TV lineare gratuita
- Il servizio a pagamento
 - Mediaset Premium
 - Infinity
- Advertising
- Digital
- Estero
- Merchandising ed e-commerce

Da questa analisi ho cercato di capire quali fossero i settori più redditizi di Mediaset e sono arrivata a confermare l'idea che il settore pubblicitario sia il più rilevante: questo rappresenta infatti più dell'82% dei ricavi totali nel 2019.

Il settore pubblicitario rende la tv lineare la maggior fonte di ricavi, mentre le attività digital risultano essere complementari.

Nel capitolo 4 sono tornata ad analizzare il mercato dei Media, questa volta però ho portato l'attenzione sulle sue possibili evoluzioni.

Ho potuto riportare le interessanti analisi svolte da due importanti operatori americani della finanza: la J.P. Morgan e la Morgan-Stanley.

Entrambi sono d'accordo sulla presenza di una forte evoluzione tecnologica ma hanno opinioni differenti sull'effetto che questa ha ed avrà sui mezzi tradizionali:

- secondo la J.P. Morgan le piattaforme SVOD sono dei buoni mercati per le case produttrici ma non sono in grado di sostituire l'attrattività e la penetrazione della tv lineare;
- per Morgan-Stanley, invece, assisteremo un declino dei mezzi tradizionali a favore delle piattaforme digitali accelerato dalla crisi sanitaria attuale.

Entrambi propongono delle soluzioni volte all'implementazione delle tecnologie digitali ma, anche qui, hanno punti di vista differenti.

La J.P. Morgan vede come unica soluzione la creazione di un unico network europeo che si occupi della creazione di un'offerta completa per il consumatore tramite l'interazione fra le piattaforme tradizionali e quelle di nuova generazione. La possibile evoluzione proposta dalla J.P. Morgan viene riassunta nella "Golden Pyramid" dove alla base troviamo la tv lineare fino ad arrivare "in vetta" con le piattaforme SVOD

La Morgan-Stanley vede la creazione di un unico colosso europeo come un'operazione inutile poiché porterebbe ad un eccessivo incremento dei costi e sarebbe complicata dal punto di vista

della creazione dei contenuti. Propone, quindi, di focalizzare il business paese per paese poiché cercare un unico business europeo sarebbe come cercare di unire gusti e tradizioni completamente diversi, a volte quasi opposti.

Nell'ultimo capitolo relativo a Mediaset ho guardato al futuro dell'azienda.

Ho ritenuto utile sintetizzare, tramite l'utilizzo dei vari piani strategici, l'evoluzione delle strategie aziendali portando l'attenzione sul piano strategico attuale.

Il piano strategico attuale di Mediaset tratta della creazione dell'MFE (Mediaset For Europe): un progetto di unificazione delle case europee di Mediaset.

Come conseguenza dell'analisi svolta nei capitoli precedenti, ho inserito le mie conclusioni sull'importanza della digitalizzazione del Network e le mie riflessioni sull'implementazione della piattaforma SVOD.

Ritengo infatti che, nonostante sia fondamentale la digitalizzazione dell'emittente, non è sostenibile la predominanza dei servizi digitali rispetto alle piattaforme tradizionali.

Non escludo che questa strada sia percorribile in un futuro più lontano.

Vista l'importanza del progetto di pan-europeizzazione che Mediaset ha attuato recentemente ho ritenuto interessante inserire un'analisi SWOT dei pro e dei contro di questa strategia.

Per Mediashopping sono partita da un inquadramento generale della Business Unit Media4Commerce S.P.A. per poi concentrarmi su Mediashopping.

Mediashopping è nata ed è conosciuta come una rete televisiva dedicata alla televendita e alla promozione ma si è modificata nel tempo ed ora è un business complementare che si occupa di creare margine dagli spazi pubblicitari invenduti della casa madre.

Ho diviso l'analisi di questa attività in :

- Analisi del Portafoglio prodotti,
- Analisi dei clienti,
- Una breve analisi del marchio (uno dei punti di forza dell'azienda poiché connesso a Mediaset),
- Analisi delle attività di marketing dell'azienda.

Per l'analisi del portafoglio prodotti ho suddiviso le tipologie di merce in 5 categorie e ho guardato prima l'andamento delle vendite per categoria e successivamente le vendite a seconda dei canali di vendita di Mediashopping (che sono Outbound, Inbound e Web).

Le analisi svolte hanno come database l'elaborazione degli ordini per prodotto del 2019 forniti dall'azienda stessa.

All'interno del portafoglio troviamo prodotti "top seller" e prodotti minori, ma la maggior parte di questi non ha un andamento regolare a causa di mode del mercato, inserimento o meno del prodotto in promozione e molto altro.

Ho preso in considerazione i migliori 100 prodotti per Domanda Lorda e per Quantità e ho constatato che, come da una prima impressione, la categoria principale è quella dei prodotti per la casa (sia per quantità dei prodotti al suo interno sia per le migliori caratteristiche di questi rispetto alle altre categorie).

Mi è sembrato interessante utilizzare le conoscenze acquisite durante il corso di statistica per svolgere un'analisi di correlazione lineare fra:

- 1) Prezzo Medio e Domanda Lorda
- 2) Prezzo Medio e Quantità Vendute

Mi sarei aspettata una correlazione positiva nel primo caso e una correlazione negativa nel secondo caso ma i due modelli di regressione risultano poco attendibili, il che non ci permette di trarre conclusioni affidabili.

Nell'analisi per canale di vendita ho constatato, dopo aver inserito una breve spiegazione delle modalità di vendita nei differenti canali, che il canale più performante è l'inbound (associa questa performance positiva alle caratteristiche del target di Mediashopping).

Successivamente ho messo in relazione le due analisi confermando che la categoria più venduta in ogni canale di vendita rimane quella dei prodotti per la casa, che rappresenta circa il 60% in ogni canale di vendita.

Sempre all'interno del capitolo 7.2 ho voluto approfondire le attività che portano all'inserimento di un prodotto all'interno del portafoglio poiché ho potuto contribuire ad alcune di queste durante lo stage curricolare.

Sono interessanti i due test svolti dall'azienda prima di inserire ufficialmente il prodotto nel portafoglio: il test Facebook ed il test TV.

Ho inserito un capitolo riferito all'analisi della clientela poiché ritengo che sia sempre più importante conoscere con che tipo di clientela rapportarsi.

Ho svolto un'attività di studio per approfondire le modalità attuali di raccolta dei dati e di utilizzo delle informazioni derivanti.

Sono riuscita ad ottenere alcuni dati dall'azienda, soprattutto riguardanti la suddivisione fra la clientela diretta e i rivenditori: B2B e B2C.

Arrivando al capitolo 7.5 sul Marketing ho voluto inserire una prima parte di studio dove tratto principalmente dell'evoluzione del marketing di ultima generazione; ho basato molte riflessioni sul libro "Marketing 4.0" di P. Kotler che mi ha fornito un aiuto fondamentale nel classificare e definire la mia percezione del mondo del marketing digitale.

I principali cambiamenti relativi al mondo del marketing, secondo Kotler, sono Il cambiamento tecnologico, Le maggiori pretese da parte del cliente, La personalizzazione, La convergenza dei settori, La trasformazione della vendita al dettaglio e La disintermediazione.

Mi sono concentrata poi sul web marketing ed i suoi vantaggi.

Vorrei sottolineare un breve approfondimento svolto su un tema molto sentito ed attuale: Il green Marketing.

Dopo questa parte generica ho analizzato le attività di marketing di Mediashopping:

- Promozione continuare
- Il marketing outbound (call center in uscita)
- Il marketing inbound (call center in entrata, legata alla TV)
- Il marketing digitale

Ho riassunto tutte le riflessioni in merito alle attività di Mediashopping in una SWOT analysis.

Nell'ultimo capitolo ho approfondito le attività web che ho potuto svolgere o vedere da vicino durante i mesi di stage:

- *SEM*
- *DEM*
- *Campagna Display e Preroll*
- *Affiliation Marketing*
- *Social marketing & animation*
- *Gestione del sito web*

L'ultimo capitolo, il capitolo 9, tratta il tema dei Big Data.

Durante lo svolgimento del mio stage e durante la raccolta delle informazioni per la mia tesi ho potuto notare che Mediashopping utilizza in maniera molto ridotta l'analisi dei dati.

Durante questa epidemia ho sentito parlare dell'utilizzo dei Big Data in campo sanitario e, approfondendo la questione ho potuto capire il loro potenziale in molti campi, ad esempio in campo economico, sanitario e sociale.

Ho, quindi, cercato di capire quanto l'utilizzo di questa tecnologia potesse essere utile a Mediaset e, discutendo con l'azienda, ho appreso che sono in previsione importanti innovazioni in questo campo.

Per quanto riguarda Mediashopping, l'implementazione dell'analisi dei dati è, a mio parere, fondamentale; anche senza arrivare ad utilizzare i Big Data ritengo che ci sia molto margine di miglioramento da questo punto di vista.

Implementare questa tecnologia può essere dispendioso ma Mediashopping potrebbe cercare di sfruttare le tecnologie di Mediaset in modo meno impattante economicamente.

PARTE I

MEDIASET S.P.A.

Capitolo 1

La storia del Gruppo Mediaset

1.1 - Da Telemilano al Gruppo Mediaset

Tutto ha inizio a Milano nel 1978 quando Silvio Berlusconi rileva una piccola rete televisiva locale tramite la Fininvest¹: la Telemilano.

L'evento che segna la nascita dell'attuale colosso televisivo è un discorso di Mike Bongiorno e Silvio Berlusconi dalla piazzetta di Milano 2 nel quale viene presentata la nuova emittente.

Nel 1980 Telemilano comincia a trasformarsi verso ciò che diventerà Mediaset, cambia il suo nome e nasce Canale 5.

Fino al 1980 la legge italiana prevedeva che le reti di diffusione nazionale fossero gestite da enti statali, infatti fino ad allora la Rai (che è un ente pubblico) esercitava il monopolio sulla tv nazionale con 3 canali differenti. In quell'anno la legge cambia: la Corte Costituzionale decreta il libero esercizio per gli emittenti privati² così Canale 5 inizia a trasmettere su rete nazionale diventando la prima rete nazionale privata.

Per poter competere con la compagnia pubblica a Canale 5 vengono affiancati altri 2 network nazionali: Rete 4, acquisita da Mondadori Editore e Italia 1, da Edilio Rusconi; il nuovo polo televisivo viene rinominato RTI (Reti Televisive Italiane).

Ad RTI viene affiancata una concessionaria pubblicitaria chiamata Publitalia '80, e altre due società tecniche per la produzione televisiva e la trasmissione dei segnali.

¹ La Fininvest è una holding fondata da Silvio Berlusconi nel 1975

² Sentenza 202 del 1980

1.2 - Gli anni '90: la Spagna e il web

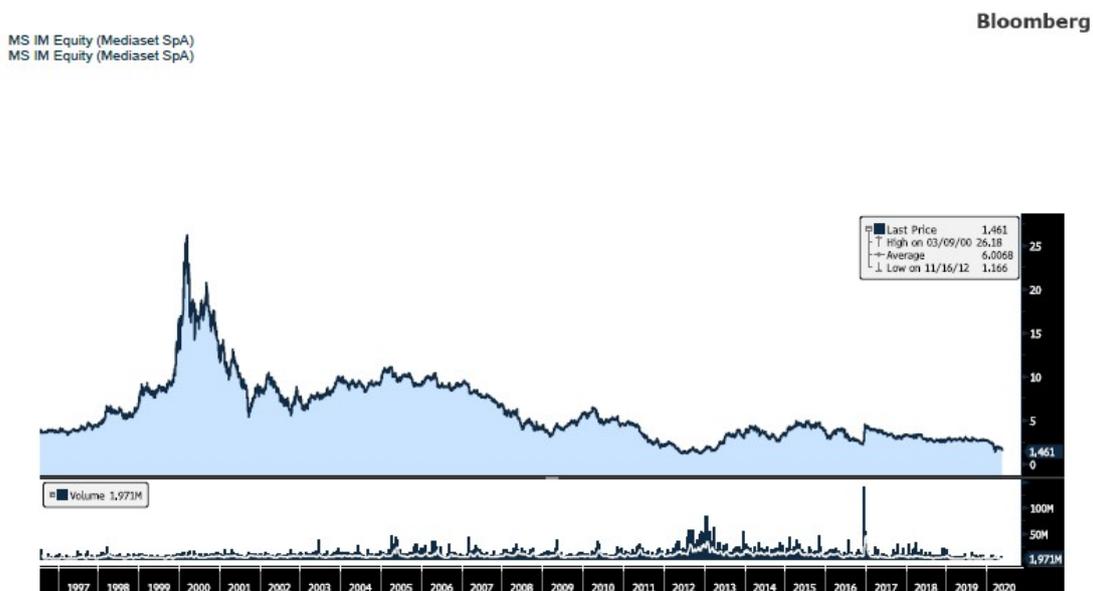
Nel 1993 nasce la Mediaset s.r.l. a cui la Fininvest conferisce il controllo di tutte le attività di produzione e commercializzazione dei programmi televisivi e cinematografici.

Nel 1994 la Fininvest è indebitata per 3,4 volte il capitale sociale, Berlusconi si dimette da ogni carica e nell'aprile 1996, Mediaset S.p.A. viene definitivamente scorporata da Fininvest e aperta a soci esterni.

A Berlusconi subentra Fedele Confalonieri che è l'attuale presidente del Gruppo Mediaset.

Sempre nel 1996 viene quotata in borsa nel MIB30 con un collocamento di 7000 lire ad azione.³

Nel 2000, il titolo supera i 52.000 lire ad azione (circa 27€), il massimo storico, come possiamo vedere nel grafico 1.1. Nel grafico 1.3 troviamo nello specifico il valore delle azioni fra il 2015 e il 2017.



The BLOOMBERG PROFESSIONAL service, BLOOMBERG Data and BLOOMBERG Order Management Systems (the "Services") are owned and distributed locally by Bloomberg Finance L.P. ("BFLP") and its subsidiaries in all jurisdictions other than Argentina, Bermuda, China, India, Japan and Korea (the "BFLP Countries"). BFLP is a wholly-owned subsidiary of Bloomberg L.P. ("BLP"). BLP provides BFLP with all global marketing and operational support and services for the Services and distributes the Services either directly or through a non-BFLP subsidiary in the BFLP Countries. The Services include electronic trading and order-routing services, which are available only to sophisticated institutional investors and only where necessary legal clearances have been obtained. BFLP, BLP and their affiliates do not provide investment advice or guarantee the accuracy of prices or information in the Services. Nothing on the Services shall constitute an offering of financial instruments by BFLP, BLP or their affiliates. BLOOMBERG, BLOOMBERG PROFESSIONAL, BLOOMBERG MARKET, BLOOMBERG NEWS, BLOOMBERG ANYWHERE, BLOOMBERG TRADEBOOK, BLOOMBERG BONDTRACKER, BLOOMBERG TELEVISION, BLOOMBERG RADIO, BLOOMBERG PRESS and BLOOMBERG.COM are trademarks and service marks of BFLP, a Delaware limited partnership, or its subsidiaries.

Bloomberg @Charts

1 - 1

Grafico 1.1: fonte Bloomberg

Azionisti Mediaset

Diritti di voto

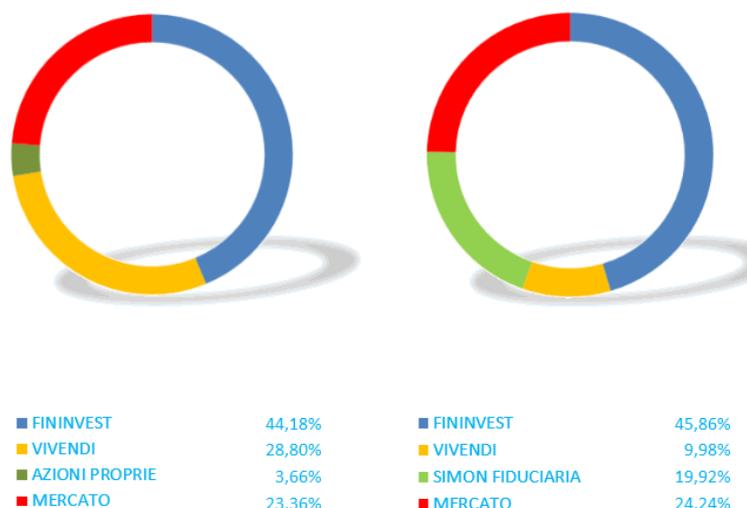


Grafico 1.2: fonte mediaset.it

Il grafico 1.2 rappresenta la suddivisione delle azioni fra i principali investitori al 2019; possiamo notare che la Fininvest possiede la maggioranza delle azioni e al secondo posto troviamo Vivendi.

BOX 1.1 – Vivendi

Vivendi è una società francese nel campo delle telecomunicazioni che dal 2016 comincia a comprare azioni del gruppo italiano annunciando l'obiettivo di accrescere sempre di più la quota posseduta. A Dicembre 2016 Vivendi annuncia di voler arrivare a detenere il 30% delle azioni di Mediaset, ma la Fininvest accusa il gruppo francese di manipolazione del mercato e abuso di informazioni privilegiate (Documento 1.1).

Precedentemente Mediaset e Vivendi avevano sottoscritto un contratto vincolante per un'alleanza strategica. Grazie a questo contratto Mediaset avrebbe dovuto possedere il 3,5% del capitale sociale della società francese e questa controllava il 100% di Mediaset Premium e il 3,5% del capitale sociale del Gruppo. Vivendi, però, comunicò di non voler dare esecuzione agli impegni previsti così Mediaset presentò una citazione in tribunale per l'esecuzione coattiva. Per questo motivo Vivendi iniziò la scalata verso il possesso del 30% del capitale sociale di Mediaset; Vivendi raggiunge l'obiettivo il 22 dicembre dello stesso anno quando annuncia di detenere il 28,8% del capitale sociale, equivalente al 29,94% dei diritti di voto.

[Documento 1.1 – Articolo Ansa.it]

IL TITOLO MEDIASET IN BORSA	2017	2016	2015
Prezzo massimo (euro)	4,4 <i>11-gen</i>	4,6 <i>21-dic</i>	4,9 <i>16-lug</i>
Prezzo minimo (euro)	2,9 <i>10-nov</i>	2,2 <i>28-nov</i>	3,2 <i>06-gen</i>
Prezzo apertura 1/1 (euro)	4,2	3,7	3,4
Prezzo chiusura 31/12 (euro)	3,2	4,1	3,8
Volumi medi (ml.)	5,2	9,5	10,2
Volumi max (ml.)	29,0 <i>10-ott</i>	140,0 <i>13-dic</i>	46,9 <i>11-nov</i>
Volumi min (ml.)	1,4 <i>25-ago</i>	1,3 <i>30-mag</i>	2,7 <i>16-dic</i>
Numero azioni ordinarie (ml.)	1.136,4	1.136,4	1.136,4
Capitalizzazione al 31/12 (ml/euro)*	3.670,6	4.670,6	4.354,7
Capitalizzazione media 1/1 - 31/12 (ml/euro)*	4.116,1	3.784,9	5.060,1

*sono escluse dal calcolo le azioni proprie. Fonte: Bloomberg

Grafico 1.3: fonte Mediaset

Negli anni '90, inoltre, la Fininvest (che diverrà Mediaset pochi anni dopo) inizia ad investire all'estero e nasce così Telecinco, l'equivalente di Canale 5 in territorio spagnolo. La sede legale è a Madrid.

Nel 1999 Mediaset raggiunge un nuovo settore: il web; arrivano infatti *mediaset.it* e *Mediaset Online*, rispettivamente un nuovo portale internet dedicato alle 3 reti principali e un portale di informazione che diventerà poi *Tgcom*.

1.3 – Mediashopping

Siamo negli anni 2000, in particolare nel 2004, quando arriva in Italia il digitale terrestre che consente la trasmissione di molti più canali. Mediaset lancia Boing (canale dedicata al pubblico più piccolo), Mediashopping (canale dedicato alle televendite), Iris (canale su letteratura, teatro e cinema d'autore) e man mano molti altri. Successivamente nasce Mediaset Premium, canale a pagamento che permette la visione delle partite della serie A di calcio.

Mediashopping è nato come canale dedicato esclusivamente alla televendita 24/24, ha sostituito Canale D, canale acquisito dal Gruppo dedicato agli stessi contenuti del suo successore; la gestione delle vendite sul canale Mediashopping era affidata all'omonima azienda.

Nel 2011 il canale è stato sostituito da Top Crime (dedicato a film e telefilm d'azione) per un cambio di strategia del gruppo Mediaset, ma l'azienda ha continuato ad operare con un cambiamento di business.

Mediashopping S.p.a. è un'azienda che si occupa della commercializzazione di prodotti di varie tipologie; è stata fra le prime a portare in Italia il *direct response marketing TV* ed ad introdurre le vendite multicanale.

BOX 1.2 - Direct Response Marketing

Il direct response marketing, o marketing a risposta diretta, è una tipologia di marketing che si basa sulla targettizzazione del cliente e sull'utilizzo di uno o, come in questo caso, più mezzi di comunicazione in modalità interattiva.

Vengono utilizzati infatti canali di comunicazione, come la TV, per fornire le informazioni occorrenti così che il consumatore possa acquistare il prodotto; l'acquisto però avverrà tramite un altro canale, come il telefono o l'e-mail, ciò consente una perfetta interazione fra il produttore e il consumatore, senza l'utilizzo di intermediari.

L'obiettivo di questa tipologia di marketing è chiaro e diretto: si vogliono produrre risposte positive ad una richiesta (in questo caso la richiesta sarà l'acquisto di un prodotto).

La targettizzazione della clientela è utilizzata per creare una comunicazione selettiva, personalizzata ed interattiva; infatti, sulla base dei dati raccolti ed analizzati, l'azienda potrà creare una comunicazione ad hoc per ogni tipologia di cliente. La comunicazione sarà così volta a soddisfare richieste e bisogni individuali; tali informazioni sono utilizzate sia per fidelizzare la clientela sia per attirare nuovi acquirenti.

Un altro punto di forza di questo approccio è la misurabilità dei dati [in seguito vedremo alcune casistiche utilizzate da Mediashopping] ; ciò permette una suddivisione e una raccolta di informazioni sempre più approfondita e specifica, tramite la quale si può anche capire come reagisce la clientela ad una proposta e modificare quelle successive (un esempio importante di targettizzazione è Facebook).

1.4 - Nascono i canali Premium

Rimaniamo ancora nei primi anni del XI secolo perché stiamo per assistere all'ennesima svolta della tv italiana: si sta diffondendo la Pay TV, televisione a pagamento.

La Pay TV è nata in Inghilterra negli anni '60, ha raggiunto la Svizzera nel 1982 e man mano ha cominciato a diffondersi in tutta Europa. In Italia, però, la normativa non prevede la diffusione pluricanale per la trasmissione via cavo; dobbiamo così aspettare qualche anno, fino al 1991 con la nascita del canale TELE+. Questo viene trasmesso tramite un apparecchio apposito: il decoder.

Con la diffusione della televisione satellitare la Pay TV comincia a prendere piede fino ad arrivare al 2003: anno della nascita di Sky.

A partire da quell'anno Sky monopolizza il mercato della TV satellitare a pagamento con l'acquisizione delle 2 maggiori compagnie: TELE+ e StreamTV.

1.4.1 - Mediaset Premium e la sua evoluzione

Vedendo l'enorme diffusione che sta avendo la Pay TV, soprattutto nel settore sportivo, l'anno seguente anche Mediaset lancia il settore a pagamento: nasce così Mediaset Premium.

Da quel momento nasceranno molte PayTV minori, ma il grosso del mercato se lo spartiranno Sky Italia e Mediaset Premium.

Mediaset Premium nasce ufficialmente il 20 gennaio 2005, all'inizio trasmette solamente partite di calcio di serie A ma presto verranno introdotti altri sei servizi Premium dedicati a reality, film e tanto altro.

Nel 2008 abbiamo una trasformazione della piattaforma: da pay per view diventa una piattaforma televisiva con 6 canali. Con il passare degli anni i canali disponibili e i servizi offerti si trasformano, vengono introdotti canali per bambini, canali dedicati al cinema e molto altro; due canali importanti arrivano nel 2013 e sono Eurosport 1 e 2, questi completano

l'offerta di Premium trasmettendo i più importanti eventi dei principali sport (compreso lo sci) escluso il calcio.

Nel 2011 nasce Premium Net Tv⁴, un servizio che fa parte dell'abbonamento Premium e permette di accedere a contenuti esclusivi in qualunque momento; con questo nuovo servizio cominciamo ad avvicinarci al mondo delle piattaforme digitali che vedremo più avanti.

Nel 2018 viene annunciato un accordo fra Sky Italia e Mediaset che prevede un allargamento della copertura di Premium ovvero che alcuni canali della piattaforma Premium siano disponibili su Sky e viceversa. Nello stesso anno chiude Premium Sport e poco dopo anche Premium Sport 2, l'anno successivo anche gli altri canali sportivi Eurosport 1 e 2 vengono eliminati dalla piattaforma Mediaset ma continueranno a trasmettere su Sky.

Nel 2019 la piattaforma PayTv di Mediaset viene definitivamente chiusa ed i servizi rimasti trasferiti su una nuova piattaforma: Infinity.

⁴ Questo servizio diventerà qualche anno dopo Mediaset Play

1.5 - Il logo

Il logo di Mediaset ha origine dalla rappresentazione mitologica del Basilisco (conosciuto come Biscione), questo è stato adottato dalla famiglia Visconti⁵ come stemma rappresentativo (immagine 1.1); successivamente fu adottato da un'altra importante famiglia di Milano, gli Sforza.

Il Biscione diventa così uno dei simboli della città.

Berlusconi adotta questo simbolo per raffigurare Milano 2 (imm. 1.2), quartiere sito a lato di Milano in mezzo alla natura. Per questo motivo troviamo il Biscione (simbolo di Milano) che tiene fra le fauci un fiore (che rappresenta la natura).

Questo logo viene quindi attribuito alla Fininvest e poi adottato da Mediaset (imm. 1.6) e da tutte le società facenti capo alla società d'investimento.

Ciò che differenzia le varie società è il colore con cui viene rappresentato il fiore: troviamo infatti l'azzurro per Mediaset e Mediolanum, blu scuro per Canale5 (in precedenza il fiore era rosso e poi arancione, si può vedere l'evoluzione del logo di Canale 5 nelle immagini 1.3, 1.4 e 1.5), verde per Mediafriends e Fininvest, giallo per Mediashoppig (imm. 1.7) e così via.



Immagine 1.1

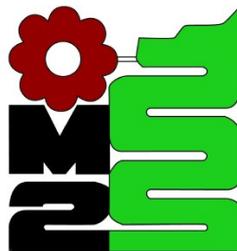


Immagine 1.2



Immagine 1.3



Immagine 1.4



Immagine 1.5



Immagine 1.6



Immagine 1.7

⁵ Signori di Milano dal 1277

Capitolo 2

Il settore dei MEDIA

Nel primo capitolo abbiamo visto, attraverso i cambiamenti di Mediaset, l'evoluzione del mercato dei media negli anni.

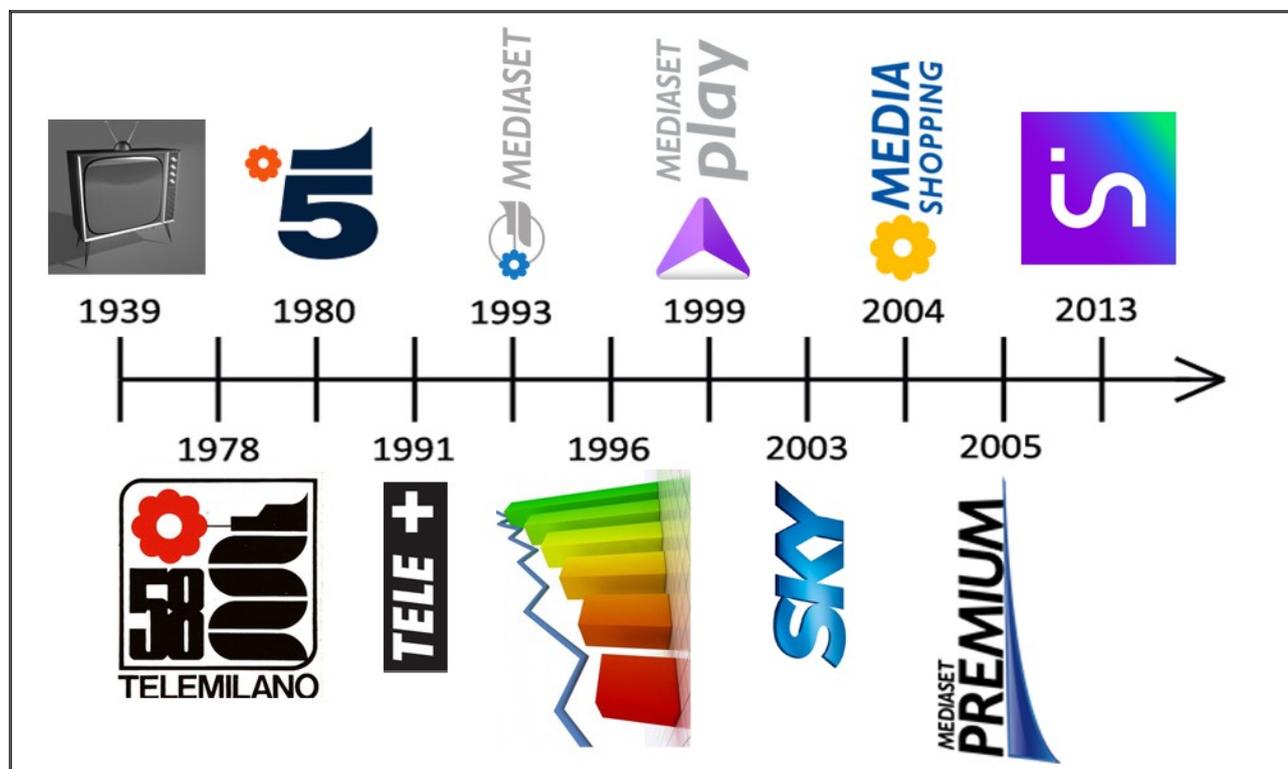


Immagine 2.1: Linea del tempo Mediaset

Tra i più importanti mezzi di comunicazione di massa oggetto di studio dell'economia dei media la televisione ha assunto con il tempo una posizione di centralità nei processi economici, sociali e politici, rappresentando il principale strumento di socializzazione nel mondo contemporaneo (Gambaro e Silva, 1992).

Secondo AGCOM possiamo suddividere la storia dei media in tre fasi partendo dal 1998.

La prima va dal 1998 al 2007 ed è caratterizzata da una graduale espansione delle risorse con un conseguente sviluppo di domanda e offerta. Troviamo una forte crescita nelle telecomunicazioni e della televisione gratuita, inoltre in questo periodo prende piede velocemente la Tv a pagamento.

La seconda fase, dal 2008 al 2015, porta importanti cambiamenti nelle dinamiche di settore; la crisi economica riduce le risorse economiche complessive, cresce la competitività e cresce sempre di più la presenza di internet nella vita quotidiana.

La terza e ultima fase racchiude gli anni dal 2016 al 2018 (anno dell'analisi di AGCOM) ma possiamo estenderla fino ad oggi.

Il processo di digitalizzazione è alla sua massima espansione, si creano nuove dinamiche concorrenziali e per poterle sfruttare al meglio i vari settori vanno incontro ad una riconfigurazione volta al digitale.

Cos'è cambiato e cosa sta cambiando durante questa rivoluzione?

Possiamo evidenziare quattro fattori principali: la deregolamentazione, la domanda, la concorrenza e soprattutto la tecnologia.

Agli albori della televisione la legge non permetteva agli enti privati di trasmettere, poi con gli anni assistiamo ad una graduale apertura del mercato dal punto di vista legislativo.

Il progresso tecnologico ha portato i cambiamenti più importanti nel mercato dei media, le modalità di trasmissione sono cambiate nel corso degli anni. Questi cambiamenti hanno permesso la crescita della concorrenza dovuta alla maggior accessibilità dei mezzi di trasmissione.

Con la digitalizzazione si sono sviluppate anche le piccole aziende e si sono sviluppate sempre di più attività di collaborazione e acquisizione fra le aziende, anche di settori differenti come fra i network che si occupano di Tv lineare e le piattaforme digital.

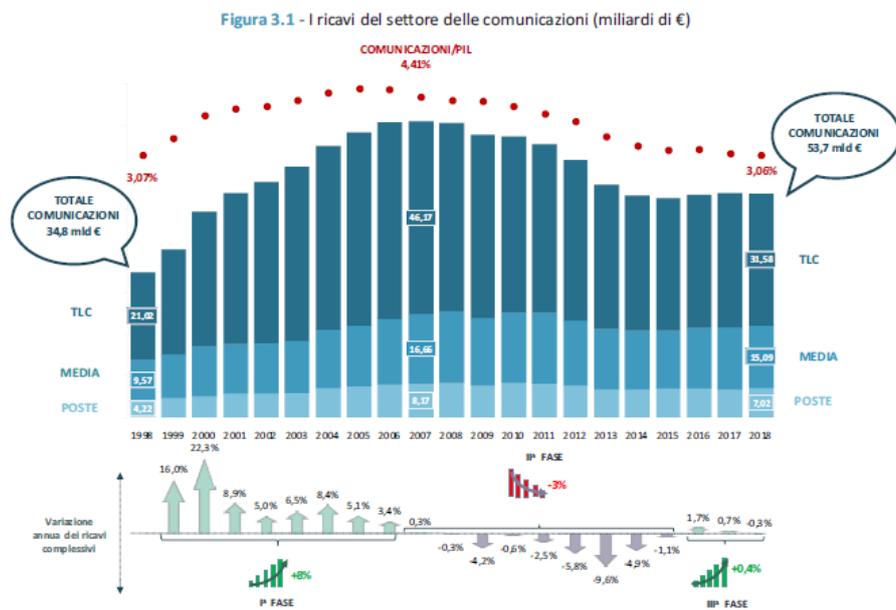
Oggi, infatti, troviamo difficile dividere il mercato televisivo dal mercato digitale poiché il secondo sembra essere l'evoluzione diretta del primo. Stiamo assistendo sempre di più al fenomeno della convergenza, fra i mercati, fra le aziende e fra le piattaforme.

Il quarto fattore è l'evoluzione della domanda; come vedremo nell'analisi con il modello di Porter, il consumatore del prodotto dei media ha acquistato più potere contrattuale grazie alla crescita della sua consapevolezza, dell'offerta e di conseguenza delle sue esigenze. Il cliente ora richiede una qualità migliore, un servizio sempre disponibile e una grande varietà di contenuti fra i quali scegliere.

Abbiamo parlato di convergenza, nell'ambito dei media possiamo parlare di convergenza tecnologica, industriale e commerciale.

La convergenza tecnologica consiste nel trasmettere sulla stessa piattaforma diversi contenuti; la convergenza industriale è caratterizzata dall'unione strategica di due o più aziende mentre la convergenza commerciale è intesa come l'unione di settori un tempo differenti, in questo caso tv e web, per la creazione di nuove piattaforme e nuovi servizi. ⁶

⁶ Fonte "Le trasformazioni dell'impresa televisiva verso l'era digitale" di B. Prario, 2005



Nota: per i media, limitatamente a questa figura, non sono stati considerati i ricavi derivanti da convenzioni e provvidenze, che risultano di difficile computo sull'intero periodo preso in esame

Fonte: elaborazioni e stime su dati Autorità e bilanci

Grafico 2.1: Da AGCOM_RapportoAnnuale_2019

Per quanto riguarda l'evoluzione dei media AGCOM evidenzia alcuni dei principali trend del 2018:

i ricavi della raccolta pubblicitaria in aumento, una crescita esponenziale dell'online contrapposta ad un andamento negativo dei mezzi tradizionali, la televisione rimane il mezzo con la maggiore valenza informativa nazionale e locale affiancata sempre di più da internet. La crescita dell'informazione digitale ha sia riscontri positivi, come la creazione di una maggiore pluralità informativa, sia negativi; infatti cresce sempre di più la distribuzione di fake news e la creazione di veri e propri business associati al fake.

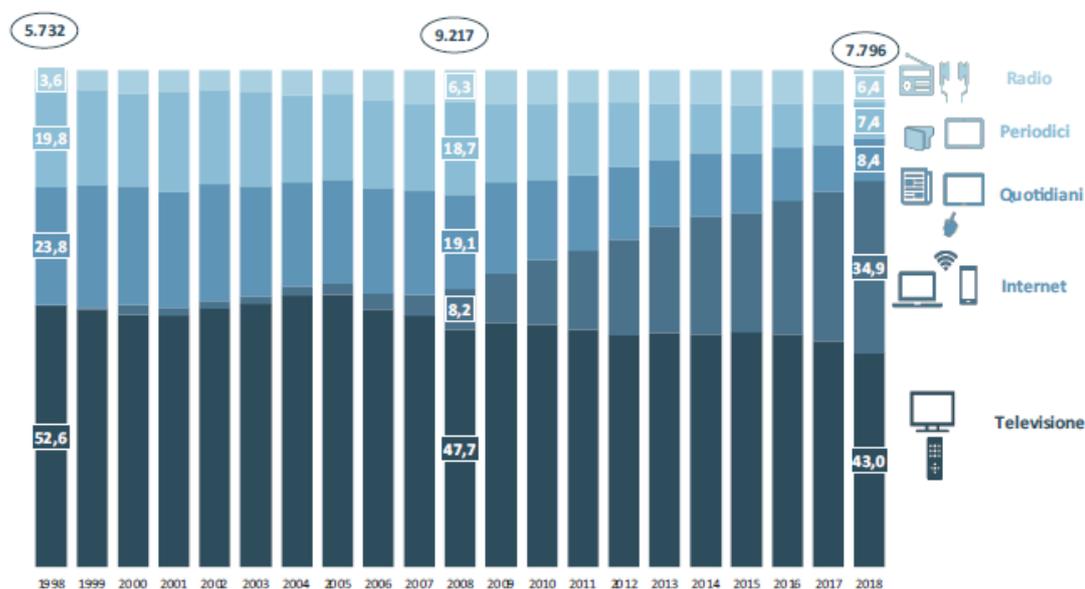
Queste considerazioni di AGCOM del 2018 si sono confermate anche oggi, quando l'emergenza sanitaria ha scatenato la fantasia del web e si è riscontrata una fortissima condivisione di fake news.

La maggior facilità di accesso alle informazioni da parte del pubblico ha grandi potenzialità ma si è sviluppato un cattivo uso di queste facilitazioni: un consumo superficiale e frammentato delle informazioni dovuto alla minor attenzione ed al mancato approfondimento.

Nel settore dei media, nel 2018, si riscontra un aumento delle risorse economiche dovuto soprattutto ad un aumento della raccolta pubblicitaria. La pubblicità, infatti, è sempre stata la

fonte principale degli introiti dei media, fatta eccezione per il periodo dal 2012 al 2016 dove la crisi economica ha ridotto drasticamente i ricavi pubblicitari.

Figura 3.3.2 - La raccolta pubblicitaria per mezzo (% , milioni di €)



Fonte: elaborazioni e stime su dati Autorità e bilanci

Grafico 2.2: Da AGCOM_RapportoAnnuale_2019

A cosa è dovuto l'aumento della raccolta pubblicitaria?

Come possiamo vedere dal grafico di AGCOM dal 2008 abbiamo una crescita sostenuta della pubblicità su internet a fronte di una diminuzione percentuale sia della pubblicità su stampa e sia, anche se lievemente, su televisione.

A tal proposito guardiamo una ricerca di mercato sul settore dei media che il politecnico di Milano ha condotto a fine 2018 concentrandosi sul mercato dell'advertising; troviamo qui un'analisi dell'evoluzione della pubblicità su internet.

Nel Grafico 2.3 vediamo l'evoluzione dell'internet advertising, in grigio. Possiamo notare, infatti, una crescita incalzante: dal 2016 si passa da 2,36 miliardi ai 2,68 del 2017 con una crescita del 13% e per il 2018 si registra una crescita dell'11%.

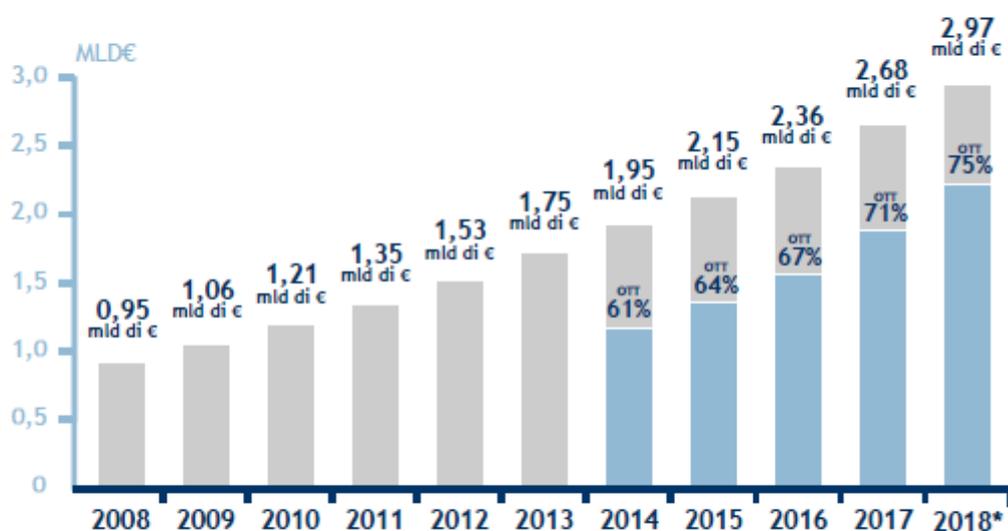
Dalla ricerca del Politecnico milanese apprendiamo che la crescita in termini assoluti è dovuta principalmente alla crescita del settore OTT, pochi player internazionali operanti nei servizi di streaming online; nel 2018 la pubblicità raccolta su queste piattaforme è pari al 75% del valore

complessivo; l'incremento dal 2017 al 2018 è di 320 milioni di euro mentre gli altri players decrescono del 3%.

In valore assoluto la componente non-OTT del 2018 è pari a quella del 2014 con un aumento complessivo pari ad 1 miliardo.

Nel 2018 il mercato pubblicitario su OTT rappresenta il 27% del mercato pubblicitario complessivo.

Internet advertising: focus sugli Over The Top



FONTE: OSSERVATORIO INTERNET MEDIA POLITECNICO DI MILANO - * DATI A PRECONSUNTIVO

Gráfico 2.3: fonte Politecnico di Milano 2019

BOX 1.3: OTT - Over The Top

Vengono definiti da AGCOM OTT (Over The Top) le aziende che forniscono contenuti digitali, video e pubblicità, tramite concessionari. Queste imprese non hanno a carico i costi della trasmissione dei contenuti e della gestione della rete.

I contenuti video e televisivi sono fra i più frequentemente trasmessi dagli OTT così il termine viene utilizzato comunemente per indicare i servizi di streaming online tipo Netflix. Questi si possono definire più correttamente Video On Demand (VOD).

La definizione ufficiale di OTT non considera il tipo di contenuto trasmesso ma solamente la modalità.

Infatti nel paragrafo precedente parliamo di OTT nell'ambito della pubblicità e non dello streaming.

L'espressione "Over The Top" deriva dal fatto che queste aziende operano al di sopra delle reti, si affidano ai Content Delivery Network (CDN), questi si occupano della trasmissione dei contenuti all'utente finale. Per fare un paragone molto semplificato, i CDN si occupano del bancone del mercato e lo mettono a disposizione degli OTT, che sono i venditori, che caricano la loro merce sul bancone in modo che l'utente possa usufruirne.

A volte per riferirsi in modo specifico ai servizi di streaming viene utilizzato il termine "televisione OTT" ma qui preferisco usare il termine SVOD ed utilizzare OTT per indicare l'intera categoria.

Passando ai servizi VOD (Video On Demand) troviamo diversi acronimi come SVOD, AVOD e TVOD.

Che cosa sono?

Come detto in precedenza SVOD indica Subscription Video On Demand, ovvero tutti i servizi di streaming video offerti tramite un abbonamento (mensile o annuale), tra questi troviamo Infinity, Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ e molti altri.

Con il termine AVOD viene indicato un servizio di streaming gratuito basato sulla pubblicità, AVOD è l'acronimo di Advertising Video On demand, fra questi troviamo YouTube, MediasetPlay, RaiPlay e tutte le piattaforme per rivedere i programmi andati già in onda TVOD invece indica Transactional Video On Demand, ovvero la Pay-per-View. Su queste piattaforme pago esclusivamente i contenuti che voglio guardare, gli esempi più noti sono iTunes e Chili TV.

Arriviamo ora al 2020 con una ricerca di mercato dell'Osservatorio Internazionale Tv di Mediaset.

Negli ultimi anni si è verificata un'importante crescita del mercato OTT⁷ e questo ci porta ad una domanda: Il mercato OTT surclasserà gli altri mercati diventando la nuova normalità per il mondo dell'intrattenimento?

Ad una prima occhiata sembrerebbe di sì, vediamo nel dettaglio quali sono le principali previsioni per il 2020.

Nuove piattaforme si stanno inserendo nel mercato europeo e internazionale da fine 2019, fra queste AppleTV+, Disney+, peacock di COMCAST (il gruppo di Sky), e Max di HBO. Come possiamo notare sono tutti colossi del mondo media, i loro budget per i nuovi progetti sono compresi fra 1 e 2 miliardi di dollari e gli investimenti sono destinati a crescere, così come il valore dei contenuti.

La globalizzazione porterà ad una concentrazione del potere produttivo e distributivo nelle mani di poche piattaforme a diffusione globale.

Nel 2020 però, è entrato in gioco un altro importante "player" che ha avuto un grosso impatto anche nel mondo dei media: COVID-19.

PRO	CONTRO
Totale di ascolti in crescita	Danni economici importanti al Box Office
SVOD favoriti	Ma SVOD focalizzati sullo sport Penalizzati
	Mancanza di contenuti nel lungo periodo
	Scarso potere d'acquisto per pubblicità nel lungo periodo

Tabella 2.1: Pro e Contro Covid-19

L'impatto del virus sul mondo media ha avuto aspetti positivi e negativi; ha causato il rinvio delle uscite dei film e danni economici importanti sul box office ma dall'altra parte il totale degli ascolti ha registrato una crescita notevole, soprattutto nel mondo SVOD dove è stato richiesto di abbassare la qualità di emissione per ridurre il sovraccarico delle reti dati e consentire comunque una buona trasmissione dei contenuti⁸.

⁷ Stiamo parlando dei servizi Over The Top, ovvero tutti quei servizi erogati con streaming via internet; i contenuti sono fruibili molto facilmente, con una buona qualità, costi bassi e una forte personalizzazione. Vedi BOX 1.3 per approfondimenti.

⁸ Nielsen ha registrato un aumento dello streaming video del 60% durante il periodo di chiusura.

Nel lungo periodo si attendono disagi causati dallo stop delle riprese ed degli eventi sportivi, questo porterà buchi nel palinsesto e la necessità di riorganizzarlo; ci sarà anche un forte impatto sui ricavi pubblicitari dovuta ai problemi economici delle aziende.

Queste problematiche toccheranno anche gli SVOD, come abbiamo già potuto notare⁹, che avranno problemi a mantenere rifornita e aggiornata la libreria dei loro contenuti.

L'Osservatorio Mediaset risponde ai principali interrogativi per il futuro delle SVOD tra cui "l'ingresso di nuovi competitors porterà una diffusione sempre più ampia a discapito della tv lineare?" e "questi si contrapporranno a Netflix sottraendo quote di mercato o si proporranno come offerte complementari?".

EVOLUZIONE DELLE SUBSCRIPTION OTT IN EUROPA OCCIDENTALE



Grafico 2.4: fonte Osservatorio Internazionale Mediaset 2020

Come vediamo nel grafico 2.4 dell'Osservatorio Mediaset le previsioni danno una crescita continua delle sottoscrizioni; i nuovi competitors cercheranno presumibilmente di creare una library complementare a quella di Netflix, come possiamo vedere con Disney+.

Disney+ viene lanciato in Europa a partire dal 24 marzo e, con l'aiuto della quarantena, registra 5 milioni di download nel primo giorno dal lancio, più del 90% di iscritti sono anche iscritti Netflix, questo dimostra la complementarità delle library.

⁹ Molte piattaforme streaming hanno avuto problemi nel doppiaggio di serie e film, molti sono stati lanciati secondo programmazione ma solamente in lingua originale sottotitolati.

Ma in confronto alle altre forme di intrattenimento, quali Free Tv e Pay-Tv, come si posiziona il mondo SVOD?

A seconda dei paesi abbiamo percentuali differenti ma tutti i paesi europei registrano una crescita costante, in primis la Svezia con il 54%, seguita dall'Inghilterra con il 50,5%.

L'abbonamento allo SVOD è per lo più abbinato ad un altro servizio complementare, ad esempio in Olanda e in Francia troviamo l'abbinamento Pay Tv + SVOD mentre in Italia è molto utilizzata la tv free-to-air per la sua buona offerta, quindi troviamo un abbinamento Free + SVOD.

Questa nuova offerta digitale sta sottraendo pubblico alla tv lineare, dal 2019 in UK gli adulti hanno trascorso più tempo sulle piattaforme online che sulla tv lineare, anche negli altri paesi europei il tempo di visione della tv lineare è in calo a favore della tv OTT.

Nel grafico 2.5 possiamo vedere l'andamento e le previsioni del numero di subscribers nelle 4 piattaforme leader in Europa.

Ad affiancare lo SVOD troveremo l'AVOD, l'Advertising Video On Demand, dove viene offerto un servizio online gratuito al pubblico ma con l'inserimento della pubblicità.

Le previsioni dello sviluppo di questo servizio sono molto ottimiste, ci sono già piattaforme europee che propongono l'AVOD.

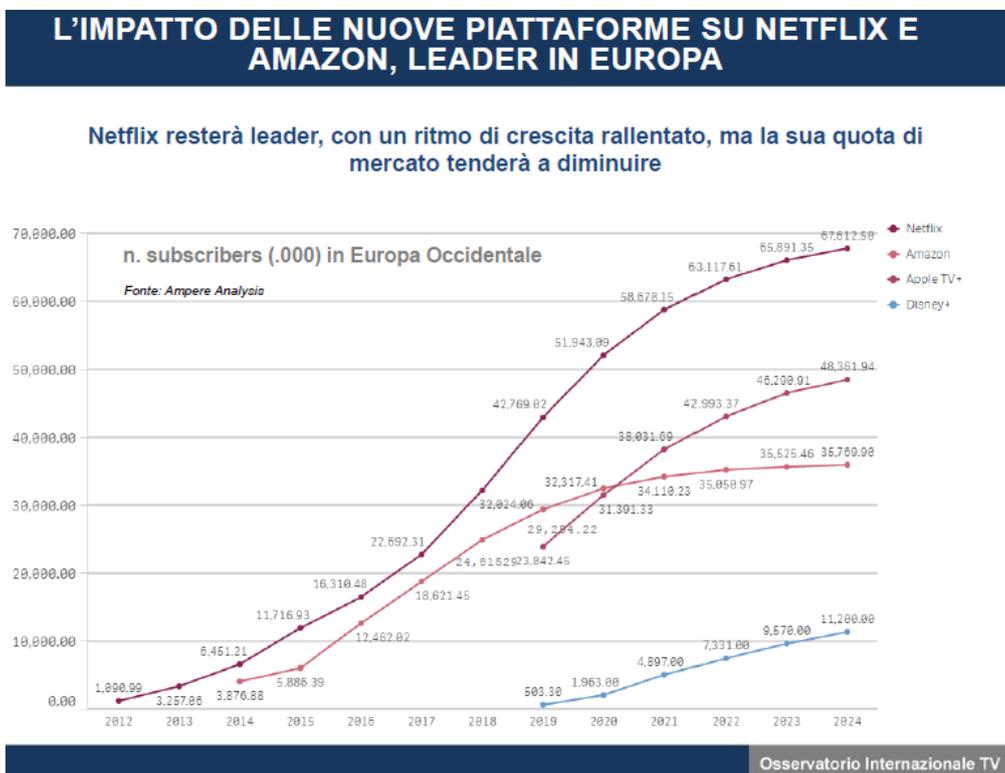


Grafico 2.5: fonte Osservatorio Internazionale Mediaset 2020

Utilizzando il modello delle cinque forze di Porter analizziamo in breve le caratteristiche principali del mercato televisivo e cerchiamo di stabilirne l'attrattiva.

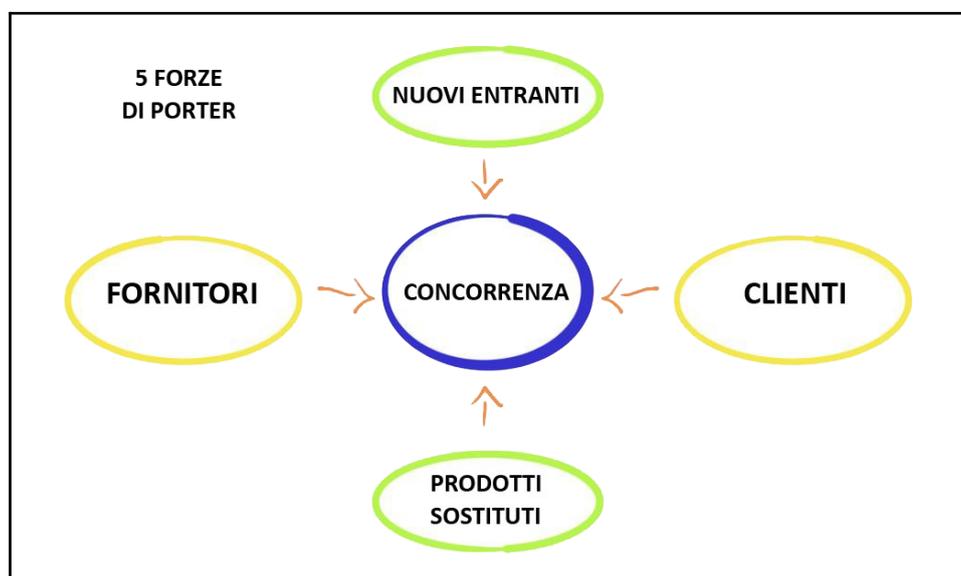


Grafico 2.6: Modello delle 5 forze di Porter

Analizziamo le componenti del modello:

I concorrenti diretti:

all'inizio il settore dei media era caratterizzato da poche imprese ma di grande importanza; ora, grazie alla digitalizzazione e alla conseguente globalizzazione, ci troviamo davanti ad un panorama con 2/3 grandi aziende contornate da tante piccole/medie emittenti. Questi nuovi operatori si rivolgono ad un target più ristretto e ben selezionato con l'obiettivo di conquistare un determinato settore dell'audience.

I nuovi entranti:

Se pensiamo agli albori del settore televisivo troviamo barriere all'entrata molto importanti, infatti per investire nel settore televisivo servivano ingenti somme.

Ora i nuovi canali distributivi, i Content Delivery Network (CDN) e tutta la tecnologia sviluppata negli ultimi anni permettono di abbattere notevolmente le barriere.

La strategia dei nuovi entranti non sarà quella di competere su un mercato ampio, dove sono già presenti colossi come Mediaset e la Rai, ma sarà quella di ricoprire le aree nelle quali questi non si sono ancora sviluppati; saranno quindi molto più specifici e settoriali riuscendo così ad abbattere i costi d'entrata.

Penso che la grande minaccia siano i nuovi competitors nel ramo delle piattaforme VOD e PPT, fino a qualche anno fa avremmo potuto considerarli un prodotto sostituto ma ora il mondo televisivo si sta allargando.

I prodotti sostituti:

I beni sostituti sono quei beni che non fanno direttamente parte del mercato di riferimento ma soddisfano lo stesso bisogno; questi ampliano indirettamente l'offerta rendendo così il consumatore meno elastico al prezzo.

Se consideriamo il settore dei media, poiché questo racchiude diverse tipologie di prodotti, molto diverse fra loro.

Considerando, invece il settore televisivo, identifichiamo come prodotti sostituti cinema, stampa, radio, social e il mondo dei videogiochi.

Un altro prodotto sostituto importante sono gli eventi dal vivo come concerti, festival e rappresentazioni; questi si inseriscono nell'orario di punta della tv tradizionale e del mondo dei media sottraendo così pubblico.

I clienti:

I clienti, nel mondo dei media, si dividono in due categorie: gli inserzionisti e i consumatori del servizio.

I primi hanno un forte potere contrattuale in quanto ci sono tantissime piattaforme differenti per raggiungere il pubblico.

Parlando del consumatore "telespettatore", il loro potere contrattuale è cresciuto notevolmente nel corso degli anni. Inizialmente le scelte del telespettatore si limitavano ad accendere o spegnere la tv; dall'avvento della PayTv il telespettatore è diventato un vero e proprio cliente, colui che paga per ricevere un servizio. Ultimamente, quindi, il suo potere contrattuale è cresciuto notevolmente e, con l'ingresso di nuovi competitors all'interno del settore, questo cresce sempre di più.

I fornitori:

I fornitori nel mondo dei media sono i creatori di contenuti. Questi hanno un grande potere contrattuale poiché le aziende devono accontentare i bisogni sempre crescenti dei consumatori in termini di qualità e varietà dei contenuti.

Spesso la figura della casa produttrice è direttamente integrata nella figura dell'emittente, come vediamo per Mediaset. La casa emittente avrà quindi prodotti costruiti ad hoc e, se il mercato lo permette, acquisterà anche prodotti esterni senza esserne dipendente.

BOX 2.1: Le 5 forze di Porter

Il modello delle cinque forze di Porter viene utilizzato nella definizione della strategia competitiva. Vengono sommati l'analisi del settore con il comportamento delle aziende. Porter ha individuato cinque caratteristiche da analizzare per avere una panoramica completa del mercato:

- 1) la forza contrattuale dei clienti
- 2) la forza contrattuale dei fornitori
- 3) la presenza e la forza dei produttori di beni sostituti
- 4) la presenza e la forza della concorrenza diretta
- 5) la presenza di aziende che aspirano ad entrare nel mercato

La forza contrattuale di clienti e fornitori può essere ricondotta all'importanza del bisogno che l'azienda soddisfa, sia per il cliente che per il fornitore; se questo è un servizio essenziale il potere contrattuale del cliente o del fornitore sarà più debole, se invece è un bene o un servizio accessorio la forza sarà maggiore. In secondo luogo si basa sulla presenza e sulla validità delle alternative che il mercato propone: in presenza di una forte concorrenza il cliente avrà molte alternative disponibili e la sua forza contrattuale sarà maggiore (lo stesso vale per il fornitore).

Abbiamo anche caratteristiche personali del cliente come la percezione dell'equità e la forza di negoziazione.

La presenza e la forza della concorrenza diretta deve tenere conto anche della rivalità o collaborazione che si instaura con la concorrenza. Evidenziamo 4 caratteristiche che ci aiutano a definire la rivalità con la concorrenza:

- l'importanza per le aziende degli obiettivi di aumento delle quote di mercato
- l'impatto delle iniziative dei concorrenti
- le prospettive di utilizzo della capacità produttiva di settore
- i modelli di comportamento dei produttori

Per i beni sostituti vengono analizzati il rapporto prezzo/performance dei singoli prodotti sostituti, i costi di riconversione del cliente fra il servirsi del prodotto o del sostituto e la propensione del cliente alla sostituzione.

La presenza di aziende che aspirano ad entrare nel mercato dipende soprattutto dalle barriere all'entrata e dalla reazione attesa della concorrenza.

La presenza di barriere all'entrata dipende dalla presenza di economie di scala, dall'identità della marca, dalla presenza di brevetti contro le imitazioni, dai costi di riconversione e le necessità di investimento, dalle politiche e dai vantaggi di costo all'entrata.

(Invernizzi, 2014)

Capitolo 3

Le attività del gruppo Mediaset



	Italy	Spain	
PUBLITALIA '80 taoduefilm PUBLIESPANA	Linear FTA TV 	Linear FTA TV 	CINEMA 2 PUBLIESPANA mardorme Metodia producciones
DIGITALIA '08 Fascino RTI	Linear Pay TV 		Content
Content	Digital 	Digital 	Content
PUBLIESPANA	Radio 		Content
	TV and adjacent 	TV and adjacent 	

Immagini 3.1 e 3.2: attività del Gruppo; fonte: Mediaset

Mediaset opera nel settore delle *Attività Televisive Integrate*.

Con le immagini 3.1 e 3.2 possiamo avere una chiara idea di tutte le attività svolte dal Gruppo Mediaset.

Le principali aree attività in cui si articola l'offerta e le attività accessorie sono:

- Produzione di contenuti originali e acquisizione di contenuti da terzi; qui avremo costi di produzione e realizzazione dei contenuti e investimenti per l'acquisizione da parte di terzi delle licenze per lo sfruttamento dei contenuti prodotti;
- Attività di distribuzione, quindi TV lineare, TV non lineare, in chiaro o pay e piattaforme radio.
- Attività di raccolta pubblicitaria tramite concessionarie del Gruppo, queste coprono la gestione della pubblicità su diversi mezzi; i ricavi pubblicitari costituiscono la principale fonte di ricavo del Gruppo.
- Altre attività: produzione e distribuzione cinematografica, tele shopping, editoria, merchandising, pubblicità estera.

In questo capitolo ci concentreremo su TV, Pay Tv e Infinity, Raccolta pubblicitaria ed attività all'estero.

L'evoluzione del mercato dà sempre più importanza all'integrazione fra tutti i mezzi e tutte le piattaforme distributive, soprattutto dal punto di vista pubblicitario.

Mediaset ha creato, per questo motivo, una vasta rete di collegamenti interni in modo da sfruttare il Know-How derivante da tutti i rami dell'azienda. Questo è il principale punto di forza del Gruppo all'interno del mercato delle telecomunicazioni.

Andamento generale



Grafico 3.1: Andamento ricavi netti Mediaset

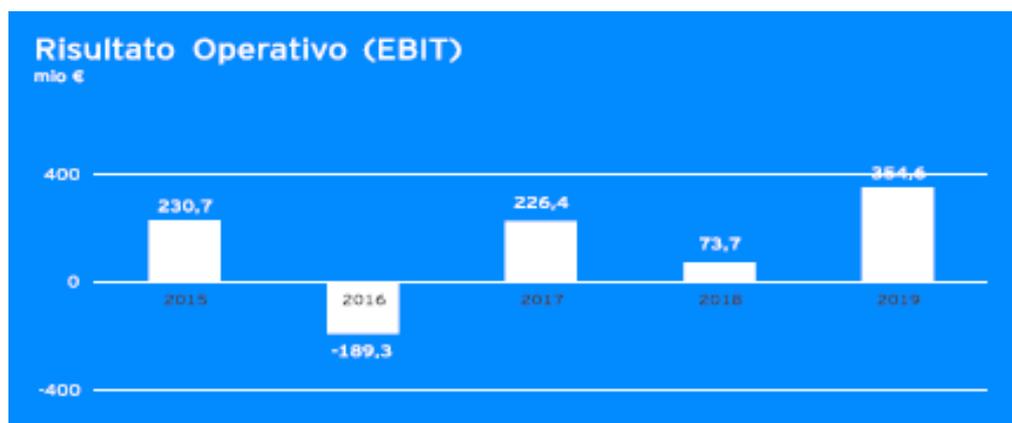


Grafico 3.2: risultato operativo; fonte: bilancio 2019 Mediaset

Nei grafici 3.1 e 3.2 possiamo vedere l'andamento dei ricavi netti consolidati di Mediaset S.P.A. e il Risultato operativo negli ultimi 5 anni che ci da un'idea dell'andamento generale del Gruppo.

12.1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni

Di seguito si fornisce la composizione di tali ricavi, evidenziandone le principali tipologie:

	2019	2018
Ricavi pubblicitari televisivi	2.388,2	2.587,6
Altri ricavi pubblicitari	164,8	151,8
Commercializzazione diritti e produzioni televisive	109,1	65,5
Ricavi TV a pagamento	48,0	359,1
Vendita merci	14,6	14,4
Realizzazione, noleggio e manutenzione impianti televisivi	96,4	94,7
Ricavi da distribuzione cinematografica	35,1	41,6
Altri ricavi	37,3	37,3
TOTALE	2.893,6	3.352,0

Immagine 3.3: Da Bilancio 2019 e 2018 Mediaset

Nell'immagine 3.3 possiamo vedere una suddivisione dei ricavi dove troviamo i ricavi pubblicitari in testa seguiti dai diritti di retransmission¹⁰.

¹⁰ I diritti di retransmission sono i diritti che un emittente esterno deve pagare a Mediaset per poter trasmettere un contenuto creato dal Gruppo, o del quale il Gruppo possiede i diritti esclusivi.

3.1 - La TV lineare gratuita

Logo	Nome	Data di lancio
	Rete 4	4 gennaio 1982
	Rete 4 HD	5 dicembre 2012
	Canale 5	30 settembre 1980
	Canale 5 HD	5 dicembre 2012
	Italia 1	3 gennaio 1982
	Italia 1 HD	5 dicembre 2012
	20	3 aprile 2018
	20 HD	
	Iris	30 novembre 2007
	La5	12 maggio 2010
	Cine34	20 gennaio 2020
	Focus	17 maggio 2018
	Top Crime	1° giugno 2013

	Boing	20 novembre 2004
	Boing Plus	11 luglio 2019
	Cartoonito	22 agosto 2011
	TGcom24	28 novembre 2011
	Mediaset Extra	26 novembre 2010
	Italia 2	4 luglio 2011
	Radio 105 TV	23 dicembre 2019
	R101 TV	4 giugno 2014
	Virgin Radio TV	6 novembre 2018

Tabella 3.1: fonte Wikipedia

Nel primo capitolo abbiamo già visto che l'offerta di canali Tv (free e non) del gruppo è in continua evoluzione, nascono in continuazione reti nuove e le reti che hanno meno successo vengono sostituite o modificate.

Nella tabella 3.1 troviamo l'elenco delle reti attualmente in onda, vediamo le principali.

Rete 4

Nata nel 1982 ed acquisita da Mediaset nel 1984 è l'ultima arrivata delle 3 reti principali e storiche di Mediaset.

Il lancio del nuovo canale (da parte di Mondadori) fu assegnato al celebre Enzo Tortora come direttore artistico.

Questo canale si è sempre dedicato ad un pubblico adulto, inizialmente Mondadori diede un indirizzo culturale alle trasmissioni, in seguito Mediaset utilizzò i programmi di Rete4 che avevano maggior successo per rifornire il palinsesto delle altre 2 emittenti e cambiò l'indirizzo del canale.

Agli albori vediamo la trasmissione di programmi di informazione e cinema; sotto la gestione Mondadori venne lanciato il “Maurizio Costanzo Show”, programma che divenne il talk show più longevo della televisione italiana.

Il canale prese un’impronta “rosa” dal 1987, quando la rete divenne sede di telenovelas e soap opera, e mantiene quest’impronta anche oggi. In quel periodo il programma più seguito su tutte le reti era “W le donne”, condotto da Amanda Lear e Andrea Giordana. A quest’impostazione dedicata al pubblico femminile vengono affiancati nel tempo programmi di sport.

È importante ricordare la conduzione del TG4 da parte di Emilio Fede dal 1992 per i successivi 20 anni (il suo operato è stato spesso criticato per la poca imparzialità).

Altri celebri programmi che hanno fatto parte del palinsesto di Rete4 sono stati “Casa Vianello” e “Ok, il prezzo è giusto”; questi, come molti altri, sono andati in onda su questa rete solo per alcuni anni e sulle altre due reti principali (Canale 5 e Italia 1) per la restante parte delle messe in onda.

Nel 2018 avviene un restyling della rete e vengono introdotti programmi d’informazione e parecchi talkshow di discussione politica.

Italia 1

È la terza delle 3 reti principali del Gruppo Mediaset. Nasce nel 1982 grazie ad Emilio Rusconi e viene acquisito da Mediaset alla fine dello stesso anno. Il target di Italia 1 è ed è sempre stato prettamente giovanile; infatti troviamo un palinsesto ricco di film e telefilm per ragazzi, cartoni animati e sport.

Agli inizi il canale veniva trasmesso regione per regione dagli emittenti locali, quindi la programmazione doveva anche dare spazio ai programmi regionali ma sotto la gestione di Rusconi vediamo la messa in onda di programmi di successo come la serie originale Star Trek e il programma per ragazzi Bim Bum Bam.

Mediaset mantiene l’impronta giovanile data alla rete dalla precedente proprietà, infatti ai programmi già esistenti vengono affiancate trasmissioni comiche nelle quali troviamo i famosi duetti di Franco e Ciccio e Ric e Gian.

Una grande svolta si ebbe nel 1983 quando sulla rete sbarcò Drive In, un varietà scritto da Antonio Ricci; lo stesso in un’intervista a Il Corriere definisce questo programma come «una macedonia di generi, una via di mezzo tra sit-com, varietà, effetti speciali, satira politica, parodie, gag, barzellette, tormentoni».¹¹

¹¹ Vedi ilcorriere.it 16/06/2003 “Donne, satira e varietà: torna «Drive In»”

Questo nuovo varietà fu uno dei programmi cult degli anni '80 e contribuì a lanciare tantissimi dei più grandi comici e presentatori italiani: i conduttori erano Ezio Greggio e Gianfranco D'Angelo e fra i comici più noti troviamo Giorgio Faletti, Teo Teocoli, Massimo Boldi, Zuzzurro e Gaspare e molti altri.

Il canale diviene sede di numerosi esperimenti televisivi, nascono molti programmi per tutte le fasce d'età. Italia 1 comincia a trasmettere i remake di cartoni di successo come Kiss me Licia, cartoni americani (come i Puffi, Le tartarughe Ninja e Ghostbusters), un programma dedicato alla musica (Deejay Television) e molti altri.

Fra questi esperimenti è importante la nascita di Striscia la Notizia, un Tg satirico nato nel 1988 e che riscuote un grande successo anche oggi.

Questo, come altri programmi di successo dedicati non solo al pubblico giovanile, vennero spostati su Canale 5, rete di punta del gruppo.

Siamo negli anni '90, più precisamente il 16 gennaio 1991 quando, con l'annuncio dello scoppio della Prima Guerra del Golfo, l'informazione sbarca anche su questa rete con il primo telegiornale delle reti Mediaset: Studio Aperto.

Negli anni 2000 cominciamo a vedere l'arrivo di numerosi Reality Show, Talent Show e intrattenimento sportivo, volti all'intrattenimento familiare.

Canale 5

È la rete principale del gruppo, ha esordito nel 1980 come Canale5. Nasce come canale generalista, infatti agli inizi le poche reti presenti cercavano di trasmettere programmi adatti a tutti. Non ci dobbiamo però dimenticare che la trasmissione dei programmi seguiva comunque un palinsesto ben preciso, quindi si aveva una suddivisione dei programmi a seconda delle fasce orarie, approfondiremo il discorso del palinsesto televisivo più avanti.

Agli esordi le trasmissioni non erano in diretta e venivano trasmessi varietà, quiz televisivi, film e un programma di notizie.

Su questa rete vediamo avvicinarsi tanti personaggi che diventeranno i maggiori conduttori italiani, come Mike Bongiorno (presente dagli esordi di Telemilano) e Loretta Goggi.

Negli anni novanta con la legge 6 agosto 1990, n. 223 viene concessa la diretta anche agli emittenti privati, in questi anni nascono programmi come Non è la Rai e il quiz televisivo La ruota della fortuna. Lo share della rete continua a salire e il celebre quiz diventa il più seguito

del pre serale, grazie a questo la rete acquisisce maggior notorietà e nel '92 ha grande successo il nuovo tg della rete: TG5.

Negli anni 2000 sbarcano sulla rete reality e talent show come il Grande Fratello e la Corrida, tutt'oggi la rete mantiene un target generalista ed è rimasta la rete di punta del gruppo.

Gli altri canali

Le altre reti sono tutte reti tematiche ovvero dedicate ad un determinato target, principalmente diviso per età e sesso.

Troviamo infatti canali come Boing e Cartoonito, La5 e Iris dedicate, le prime 2, a bambini e ragazzi e, le altre due, ad un pubblico femminile.

Però non mancano i canali tematici divisi per tipologia di trasmissione, ad esempio "20" e Top Crime" si spartiscono le serie televisive, principalmente statunitensi, Cine34 è un canale di nuova creazione dedicato al cinema, dal cinema d'autore al poliziesco, incentrato principalmente sul cinema all'italiana.

BOX 3.1: Il Palinsesto

Tutti i canali, anche quelli tematici, seguono una programmazione fissa, volta a trasmettere il programma giusto per ogni fascia oraria, periodo dell'anno e giorno della settimana.

Questa programmazione è il palinsesto televisivo; questo viene studiato dalla redazione tenendo conto di molti fattori come il target di spettatori, la fascia oraria e gli argomenti affrontati dal programma.

“l'articolazione del palinsesto risponde a criteri volti a intercettare il più possibile il gusto del pubblico di riferimento di ciascuna emittente.” (da Enciclopedia Treccani).

Ultimamente la creazione del palinsesto avviene tramite un approccio rivolto maggiormente al consumatore, con la creazione di prodotti su misura dopo aver analizzato con attenzione la richiesta del mercato.

PALINSESTO PROGRAMMI							
	DOM	LUN	MAR	MER	GIO	VEN	SAB
07.00	SIT COM	LATTE E CARTONI					SIT COM
08.00							LATTE E CARTONI
08.30	LATTE E CARTONI	#ONECHICAGO					TELEFILM
09.30							TELEFILM
10.30	TELEFILM						TELEFILM
12.30	STUDIO APERTO 12.30						
13.05	SPORT MEDIASET						
13.40	SPORT MEDIASET XXL						
14.10	I SIMPSON						FILM
14.30	I SIMPSON						
15.00	FILM	SITCOM					
15.30							
16.00	FILM	FILM					TELEFILM
18.30	STUDIO APERTO 18.30						
19.15	IENEYEH						
20.10	C.S.I.						
21.20	COLORADO / FILM	FILM	LE IENE SHOW / FILM	FREEDOM OLTRE IL CONFINE	LE IENE SHOW / LE IENE SPECIALE	FILM	FILM FAMILY
23.00	FILM						
23.20		TIKI TAKA		FILM		FILM	FILM
24.10	FILM		TELEFILM		TELEFILM		
01.00	STUDIO APERTO						
01.30							
02.20							

Immagine 3.4: Palinsesto di Italia 1; fonte: Publitalia

BOX 3.2: Share

Lo share è il rapporto percentuale fra i telespettatori presenti su una determinata rete in un determinato momento e il numero complessivo dei telespettatori presenti nello stesso lasso di tempo.

A cosa serve?

Questo, insieme ad altri indicatori, serve ad indicare l'andamento e l'apprezzamento di un determinato programma da parte del pubblico.

Fra gli altri indicatori troviamo:

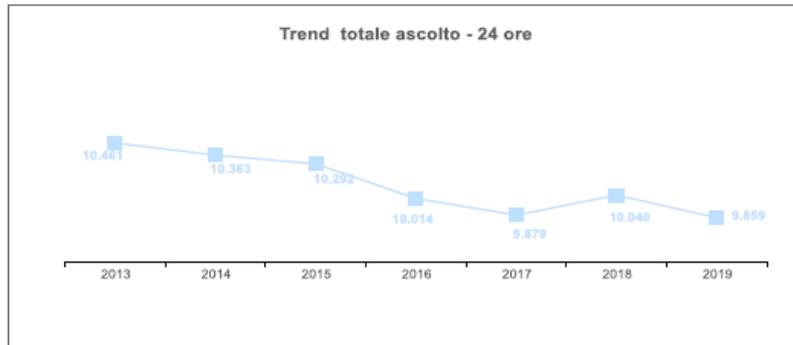
- Ascolto medi: numero medio di telespettatori del programma;
- Rating: percentuale del rapporto fra numero di telespettatori medio e totale stimato di individui che possono usufruire della televisione;
- Contatti netti: telespettatori che hanno guardato almeno un minuto di trasmissione.
- Minuti visti in media da ogni telespettatore;
- Permanenza media sul canale (indica la fedeltà del telespettatore).

Per un esempio pratico vediamo le Immagini 3.5, 3.6 e 3.7 tratte dal bilancio 2019 di Mediaset; vediamo l'andamento della media degli ascolti giornalieri negli ultimi anni, il confronto dello share percentuale con la principale concorrente e lo share percentuale diviso per canale.

Nell'immagine 3.5 vediamo un estratto del bilancio 2018 dell'azienda in cui viene confrontato lo share medio annuale con la concorrenza, Mediaset è leader per quanto riguarda il target commerciale. Questo comprende gli individui fra i 15 e i 64 anni, le analisi vengono svolte anche per il target individui che comprende la popolazione al di sopra dei 4 anni.

Nelle figure 3.6 e 3.7 troviamo la suddivisione temporale dello share fra Day Time e Prime Time. Per Prime Time (prima serata) si intende la fascia oraria con il maggior numero di telespettatori, è variata con il tempo ed ora comprende le ore dalle 21 a poco dopo la mezzanotte mentre il Day Time solitamente include le ore dalle 6 del mattino alle 19.

Nel 2019, il totale ascolto Mediaset delle 24 ore si attesta a 9 milioni e 859 mila individui medi.



Le reti Mediaset hanno chiuso il 2019 al 32,5% di share in Prime Time, al 31,6% nelle 24 ore e al 31,7% nel Day Time.

Mediaset si riconferma leader sul target commerciale in tutte le fasce orarie; sullo stesso target Canale 5 risulta la rete più vista in tutte le fasce orarie ed Italia 1 sempre la terza rete.

Immagine 3.5: Trend; da bilancio 2019 Mediaset

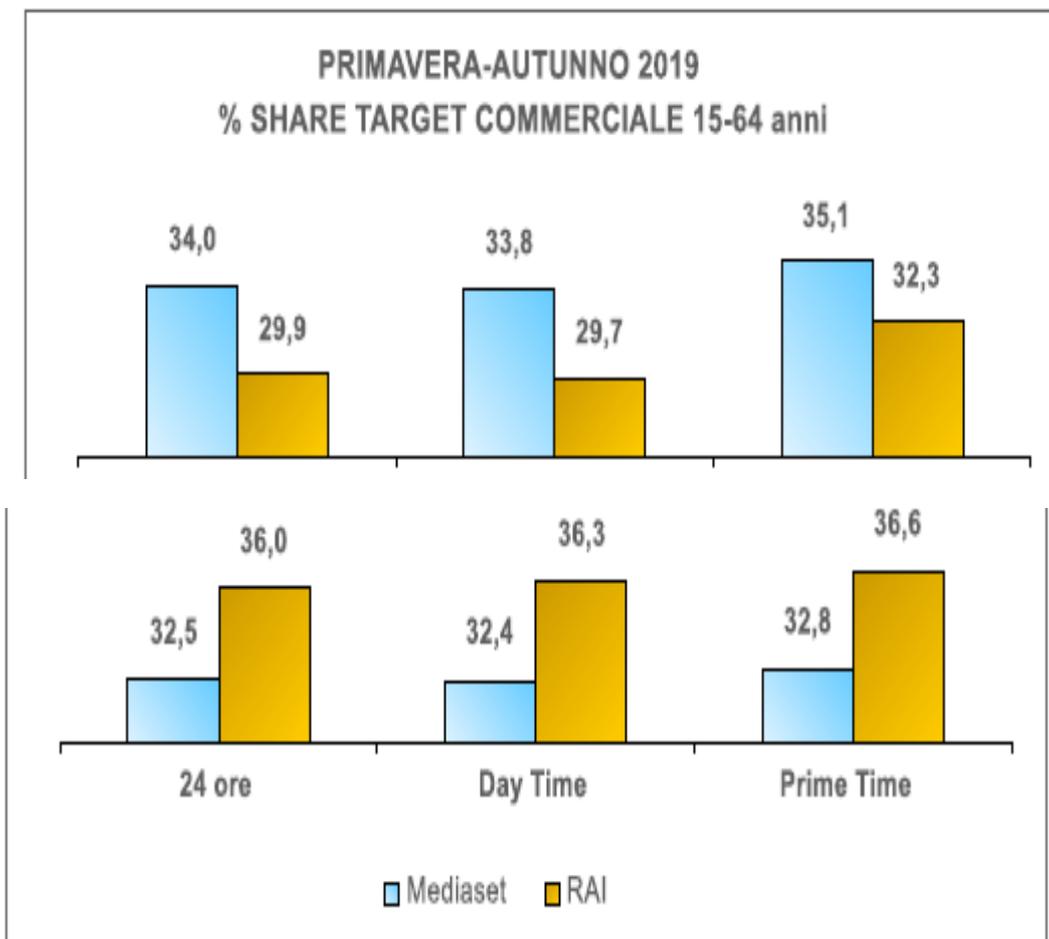


Immagine 3.6: Share Commerciale e Share Individui - da bilancio 2019 Mediaset

Share Anno 2019	INDIVIDUI			TARGET COMMERCIALE		
	24 ore	Prime Time	Day Time	24 ore	Prime Time	Day Time
	15,5%	14,9%	15,9%	16,0%	16,6%	16,1%
	4,8%	5,4%	4,8%	6,8%	7,2%	6,8%
	3,9%	4,7%	3,8%	2,9%	3,2%	2,8%
TOTALE RETI GENERALISTE	24,2%	25,0%	24,5%	25,7%	27,0%	25,7%
						
TOTALE RETI SEMI-GENERALISTE, CANALI PREMIUM CINEMA E SERIE	7,4%	7,5%	7,2%	8,3%	8,1%	8,1%
	31,6%	32,5%	31,7%	34,0%	35,1%	33,8%

Immagine 3.7: Share - da bilancio 2019 Mediaset

Il settore della TV lineare deve le entrate principali alla pubblicità e, negli ultimi anni, ai diritti di retransmission. Questi sono caratterizzati da quote per la messa in onda di repliche su emittenti differenti da Mediaset, chi vuole usufruire di contenuti prodotti da Mediaset, o di cui Mediaset possiede i diritti in esclusiva, deve pagare una quota.

3.2 - Il servizio a pagamento

3.2.1 - Il servizio lineare a pagamento: *Mediaset Premium*

Con l'evoluzione delle tecnologie In Italia, nel 1991, arriva la Pay TV. Non vediamo una grande diffusione fino al 2003, quando arriva in Italia SKY che monopolizza il mercato.

Mediaset per reggere il confronto decide di avviare una propria Pay TV: Mediaset Premium, differenziandosi dalla concorrenza per canale di trasmissione. SKY trasmette su piattaforma satellitare mentre Mediaset su digitale terrestre.

Nel secondo semestre del 2005 la nuova piattaforma di Mediaset registra la vendita di 1,4 milioni di tessere ricaricabili e 1,1 milioni di non ricaricabili. Secondo l'analisi di bilancio del 2005 della casa madre si colloca sul mercato come unico mezzo economico che offre servizi di alta qualità. Il servizio è ispirato al funzionamento degli abbonamenti telefonici, è un servizio pay-per-view che non impone un abbonamento fornendo maggior flessibilità al telespettatore. Alla sua nascita erano trasmesse solamente le partite della Serie A del campionato di calcio, ma pochi mesi dopo troviamo anche film e reality.

Negli anni l'offerta di Mediaset Premium si arricchisce e la sua diffusione si amplia.

Nel 2011 viene aggiunto il servizio Premium Play, una piattaforma digitale che permette di usufruire del servizio direttamente dal web e vedere in streaming i canali Premium.

Nel 2018 Mediaset e Sky Italia stipulano un accordo dove le piattaforme si impegnano a trasmettere alcune delle trasmissioni della concorrente sulle proprie piattaforme.

L'accordo prevede vantaggi per entrambe le parti, Mediaset Premium allarga la copertura dei propri canali e dall'altro Sky incrementa l'offerta dei contenuti per gli abbonati.¹²

Con questo accordo Mediaset progredisce nel piano di digital transformation presentato l'anno precedente.

Mediaset infatti, a gennaio 2017 ha presentato un nuovo piano strategico con l'obiettivo di implementare la digitalizzazione e l'integrazione di tutte le piattaforme; con questa trasformazione l'azienda vorrebbe entro il 2020 coprire il 39% del mercato totale dell'advertising.

Mediaset cerca di creare un'azienda leader del mercato della tv integrata implementando la connessione fra piattaforme televisive e piattaforme digitali.

¹² Da Ilsole24ore.com

Come da accordo con Sky Italia il 3 maggio 2018 è stata costituita la società R2 S.r.l. nella quale è stato conferito il ramo operativo di Mediaset Premium, ovvero la manutenzione tecnica, l'assistenza clienti, le attività commerciali e le altre attività operative, successivamente Mediaset cedette l'intera partecipazione per un corrispettivo di 22,9 milioni di euro mantenendo, però, la responsabilità editoriale e la gestione della raccolta pubblicitaria.¹³ Sempre lo stesso anno vediamo l'arrivo di una concorrente per quanto riguarda il calcio: DAZN.

Questa nuova emittente acquista l'esclusiva per 3 partite di Serie A e tutta la Serie B, Così sia Sky che Mediaset stipulano un accordo e rendono disponibile la piattaforma web di DAZN ai loro abbonati.¹⁴

Il 1 giugno 2019 Mediaset Premium viene ufficialmente chiuso e i suoi servizi vengono trasferiti sulla piattaforma Infinity.

Come possiamo poi riscontrare nel capitolo 5, Mediaset dal 2015 ha iniziato le operazioni di dismissione di Mediaset Premium, cercando inizialmente un accordo con Vivendi, che non si è concluso. La decisione di abbandonare questo business però non è cambiata e Mediaset ha optato prima per un approccio opportunistico dei diritti del calcio arrivando nel 2019 a cessare l'attività di Mediaset Premium mantenendo solamente i canali presenti su Sky.

Questa decisione è dovuta a tre principali trend nel mercato della pay tv del 2015:

1. Scarsa crescita del mercato
2. Consolidamento della Pay Tv a livello europeo
3. Convergenza fra Pay tv e il ramo delle comunicazioni.

Infatti nel 2015 Sky ha riunito le aziende nazionali sotto un unico brand Sky Europe; le compagnie di telecomunicazioni cercano di sfruttare la loro capacità di trasmissione tramite ADSL e/o fibra entrando nel business della distribuzione di contenuti a pagamento, in Italia nasce, ad esempio, CUBE (ora TIM Vision).

3.2.3 - Il servizio non lineare a pagamento: Infinity (Ott)

Che cos'è infinity?

Infinity è una piattaforma di streaming on demand che nasce nel 2013. Questo progetto, da parte dell'azienda, viene identificato con quattro principi fondamentali:

- 1) Migliaia di contenuti sempre disponibili

¹³ Fonte: bilancio 2018 e comunicati stampa Mediaset

¹⁴ Vedi articolo su dday.it

I principali contenuti offerti su questa piattaforma sono Film e Serie Tv, tra cui tantissime anteprime. Il catalogo si arricchisce sempre di più in modo da fornire un'offerta completa ai suoi clienti.

- 2) Un'offerta commerciale semplice, chiara e senza vincoli

Infinity offre un abbonamento mensile al costo di 7,99€ e mette a disposizione un periodo di prova di 30 giorni.

- 3) Disponibilità su molti dispositivi connessi

Infinity è disponibile sulla gran parte dei dispositivi digitali moderni in possesso di connessione internet.

- 4) Funzionalità di valore aggiunto per i clienti più avanzati tecnologicamente

All'interno della piattaforma abbiamo opzioni che offrono un valore aggiunto al servizio come la disponibilità di contenuti in alta definizione, la personalizzazione del profilo per la raccomandazione dei contenuti e così via.

All'interno del mercato italiano OTT Infinity ha un posto d'elite fra gli appassionati di cinema, che si è consolidato con il programma Infinity Premiere, caratterizzato dalla presenza di grandi anteprime come IT e Wonder Woman.

Nel corso del 2019 Infinity è stato promosso attraverso promozioni e partnership con altre aziende come Wind, PayPal e Vodafone.

	2019	2018
Ricavi pubblicitari televisivi	2.388,2	2.587,6
Altri ricavi pubblicitari	164,8	151,8
Commercializzazione diritti e produzioni televisive	109,1	65,5
Ricavi TV a pagamento	48,0	359,1
Vendita merci	14,6	14,4
Realizzazione, noleggio e manutenzione impianti televisivi	96,4	94,7
Ricavi da distribuzione cinematografica	35,1	41,6
Altri ricavi	37,3	37,3
TOTALE	2.893,6	3.352,0

Immagine 3.8: Ricavi Mediaset - da bilancio 2019

Nell'immagine 3.8 possiamo vedere i ricavi per categoria nel 2018 e nel 2019. I ricavi TV a pagamento comprendono ricavi provenienti sia dalla vendita delle tessere prepagate e ricaricabili di Mediaset Premium sia da Infinity. Possiamo vedere una grossa variazione negativa dovuta alla chiusura dei servizi connessi a Mediaset Premium nel giugno 2019.

3.3 - Pubblicità e commercials

Cos'è la pubblicità?

La pubblicità è “l'insieme di tutti i mezzi e modi usati allo scopo di segnalare l'esistenza e far conoscere le caratteristiche di prodotti, servizi, prestazioni di vario genere predisponendo i messaggi ritenuti più idonei per il tipo di mercato verso cui sono indirizzati” (da Treccani). Solitamente quando parliamo di pubblicità in relazione ad un'azienda prendiamo in considerazione la promozione dei prodotti di questa. Quando parliamo di Mediaset, invece, dobbiamo analizzare la pubblicità da più prospettive.

Abbiamo la pubblicità che Mediaset fa per promuovere i suoi prodotti e servizi e la pubblicità che le altre aziende fanno all'interno degli spazi offerti da Mediaset.

- Pubblicità DI Mediaset

Come tutte le aziende Mediaset fa pubblicità per promuovere i suoi servizi.

Fa pubblicità sia sfruttando gli spazi interni all'azienda sia acquistando spazi da aziende esterne.

- Pubblicità SU Mediaset

Quando parliamo di pubblicità nell'ambito Mediaset intendiamo soprattutto la vendita degli spazi pubblicitari.

Possiamo dividere l'offerta pubblicitaria di Mediaset in cinque categorie principali:

- Stampa
- Tv
- Radio
- Affissioni e Digital out of home
- Web

Per la gestione del mercato dell'advertising in Italia Mediaset ha tre concessionarie, di cui due controllate al 100%: Publitalia '80 e Digitalia '08; la terza è una joint-venture con Mondadori: Mediamond.



Immagine 3.9 Time Square - New York

Publitalia '80 è la business unit di Mediaset che si occupa della pubblicità sulle reti free del gruppo.

Digitalia '08 si occupa della pubblicità video sulle reti pay

A *Mediamond* viene affidata la pubblicità su stampa, web, mobile, radio e digital out of home (figura 2.5, Time Square NY, un esempio di pubblicità digital out of home).

Per quanto riguarda la Spagna troviamo *Publiespaña*, mentre per il restante mercato internazionale *Publieurope Ltd.*

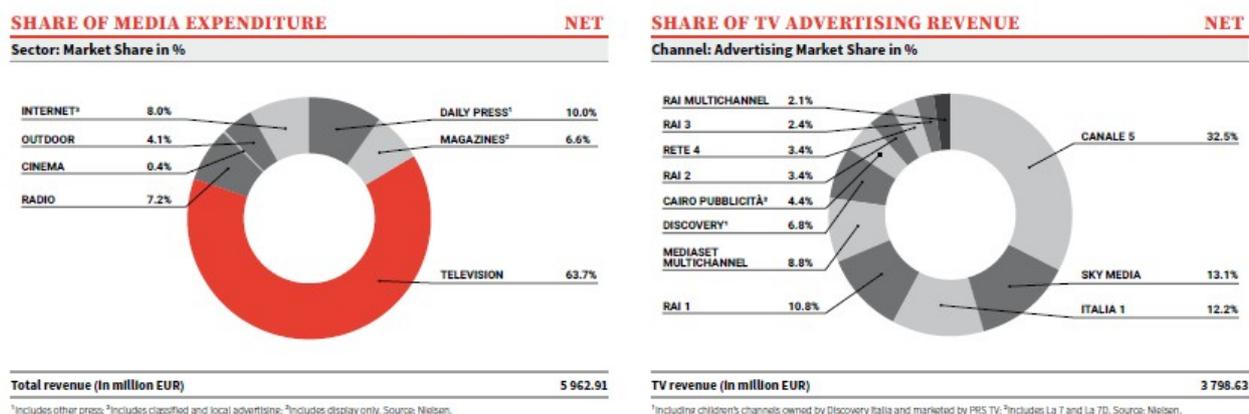
Il mercato dell'advertising in TV si sta evolvendo dando notevole importanza al product placement.

Il product placement consiste nel collocare un prodotto all'interno di un programma televisivo o di una fiction in passivo; ora si stanno sviluppando veri e propri programmi tv costruiti sul prodotto, questo diventa il protagonista.

3.3.1 - Il mercato pubblicitario italiano

Nel 2018, sulla base dei dati Nielsen¹⁵, notiamo una flessione dello 0,2% del mercato pubblicitario totale, che corrisponde ad una perdita di 131 milioni di euro. La televisione conferma il suo ruolo centrale nel mercato: rappresenta il 63,7%.

Nel grafico 3.3 possiamo vedere la suddivisione del mercato pubblicitario italiano per categoria, si può notare la prevalenza del mercato televisivo. Infatti nel grafico successivo troviamo la suddivisione per canale del mercato televisivo, nel quale notiamo la prevalenza del canale principale di Mediaset, Canale 5, con il 32,5%, seguito da Italia 1 (sempre Mediaset) e da SKY.



Grafici 3.3 e 3.4 - Fonte: Key Fact 2018

15 Nielsen non considera il mercato dell'internet advertising.

Per quanto riguarda il mercato italiano nel 2019 possiamo vedere la suddivisione del mercato nell'immagine 3.10 (è escluso il direct mail).

La raccolta complessiva è pari a 5,9 miliardi con una perdita del 5,1% (317 milioni); la televisione perde il 5,3%, Mediaset in particolare perde l'8,3% causa cambiamenti di business.

Mezzi	2019		2018		Variazione %
	ml./euro	quota %	ml./euro	quota %	
Stampa	875	15,5%	990	15,5%	-11,6%
Televisione	3.595	63,6%	3.797	63,6%	-5,3%
Radio	439	7,8%	431	7,8%	1,7%
Affissioni	65	1,2%	71	1,2%	-8,4%
Cinema	25	0,4%	22	0,4%	13,8%
Internet	490	8,7%	473	8,7%	3,5%
Transit	139	2,5%	153	2,5%	-9,4%
Out of home TV	21	0,4%	20	0,4%	4,5%
Totale mercato (area classica*)	5.649	100,0%	5.958	100,0%	-5,2%

Immagine 3.10 - Fonte: bilancio 2019 Mediaset

Nel grafico 3.4 possiamo vedere l'andamento percentuale del mercato pubblicitario,

Come visto in precedenza il 2019 si chiude con una flessione del 5,1% dovuta principalmente ad una diminuzione del 5,3% dei ricavi pubblicitari da TV, una forte diminuzione della stampa e Out Of Home.

3.3.2 - I numeri dell'advertising di Mediaset

Per quanto riguarda Mediaset, nel grafico 3.6 è evidenziata una perdita sui ricavi 2018 dell'8,2%; il 2019 si chiude con 1939,0 milioni di euro di ricavi da pubblicità contro i 2111,2 dell'anno precedente.

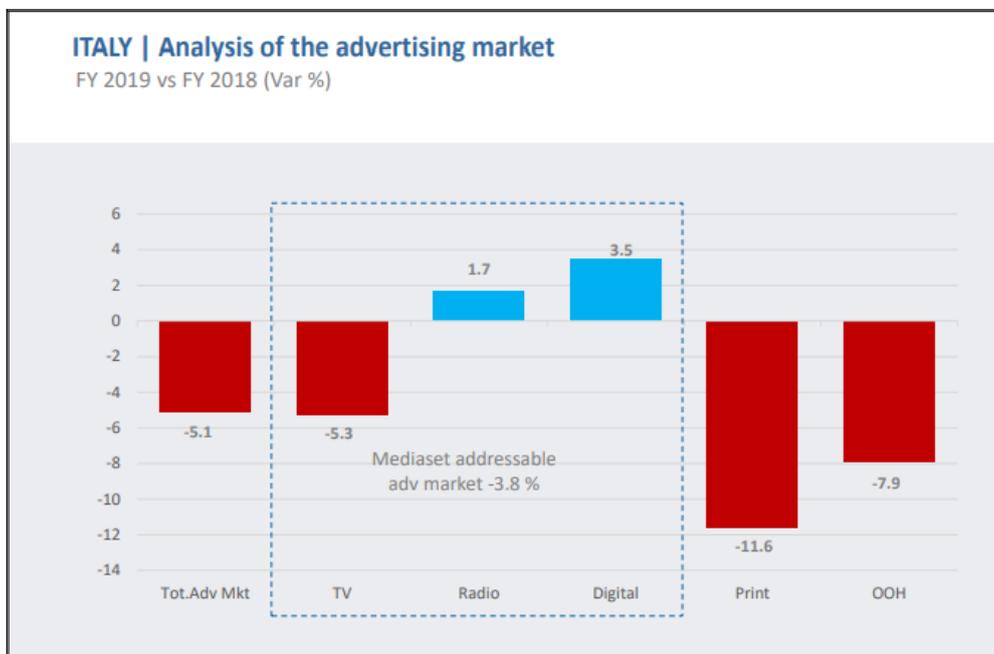


Grafico 3.5 - Fonte: Bilancio 2019 Mediaset

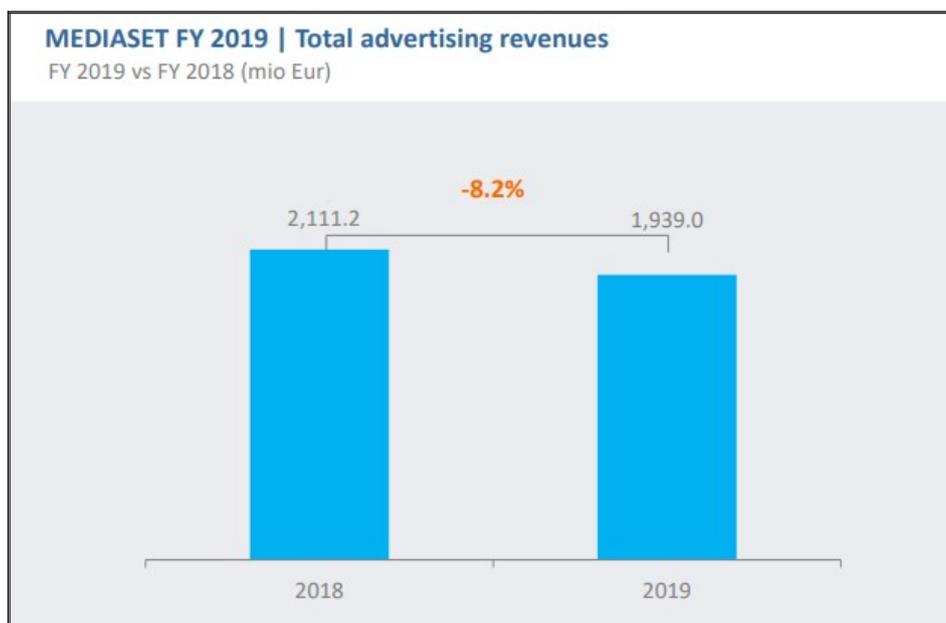


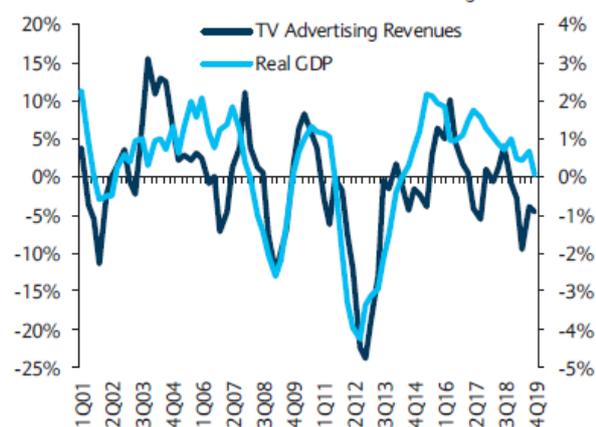
Grafico 3.6 - Fonte: Bilancio 2019 Mediaset

I ricavi pubblicitari non sono, come si potrebbe facilmente pensare, correlati agli ascolti televisivi. Come vediamo dai grafici 3.7 e 3.8 i ricavi della raccolta pubblicitaria (parliamo di mercato televisivo) non sono correlati tanto all'andamento degli ascolti quanto al PIL della regione. Ciò perché i ricavi dipendono da quanto le aziende possono investire in pubblicità, ed il PIL, rappresenta il benessere economico del paese e quindi anche delle aziende che investono in pubblicità.

Non si esclude che un maggior numero di telespettatori invogli maggiormente l'investimento pubblicitario (e dall'altra parte ne fa anche crescere i costi) ma il fattore determinante è la ricchezza delle aziende.

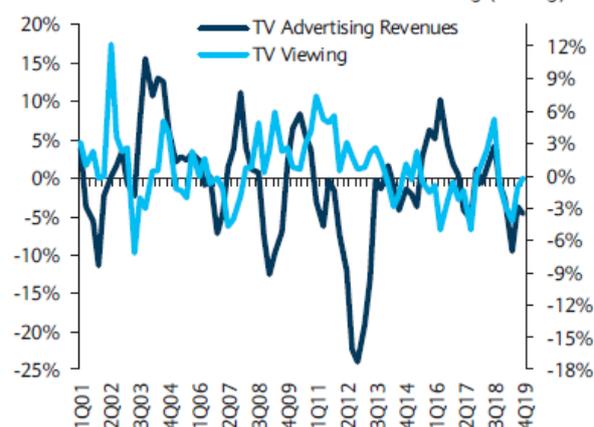
Barclays | Mediaset SpA

FIGURE 2 Italian TV adv. revenues vs real GDP growth



Source: Nielsen, Auditel, Bloomberg, Barclays Research.

FIGURE 3 Italian TV adv. revenues vs TV viewing (1Q lag)



Source: Nielsen, Auditel, Barclays Research.

Grafici 3.7 e 3.8 - Da analisi 2020 Barclays

Con i grafici 3.9 e 3.10 la relazione di Barclays mette a confronto l'andamento generale del mercato dell'advertising in Italia con l'andamento di Mediaset. Possiamo notare che i cambiamenti sostanziali sono dovuti principalmente all'andamento generale del mercato.

Riscontriamo questa mancata correlazione fra ascolti ed investimenti pubblicitari anche perché nel mercato dell'advertising il dato di cui si tiene conto è il CCI (Consumer Confidence Index). Questo indice tiene conto anche dell'attenzione che il consumatore ha nei confronti dello spot pubblicitario.

Fino ad ora la raccolta degli ascolti è suddivisa fra web e lineare, rispettivamente raccolti da Audiweb e Auditel, e negli ultimi anni si sta cercando di uniformare questa raccolta dati in modo da capire, senza distinzione fra web e tv, gli ascolti totali.

FIGURE 4: Trends in monthly net advertising growth rate – Italian market

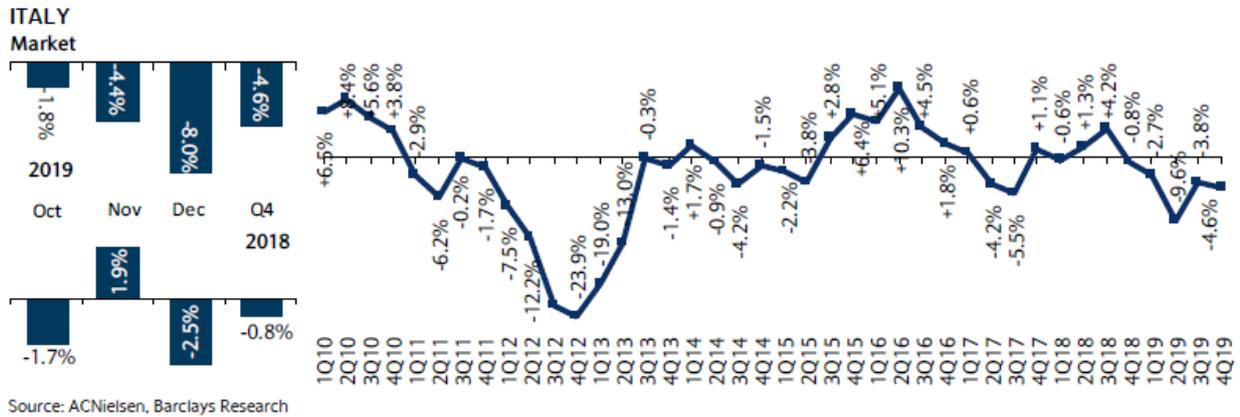
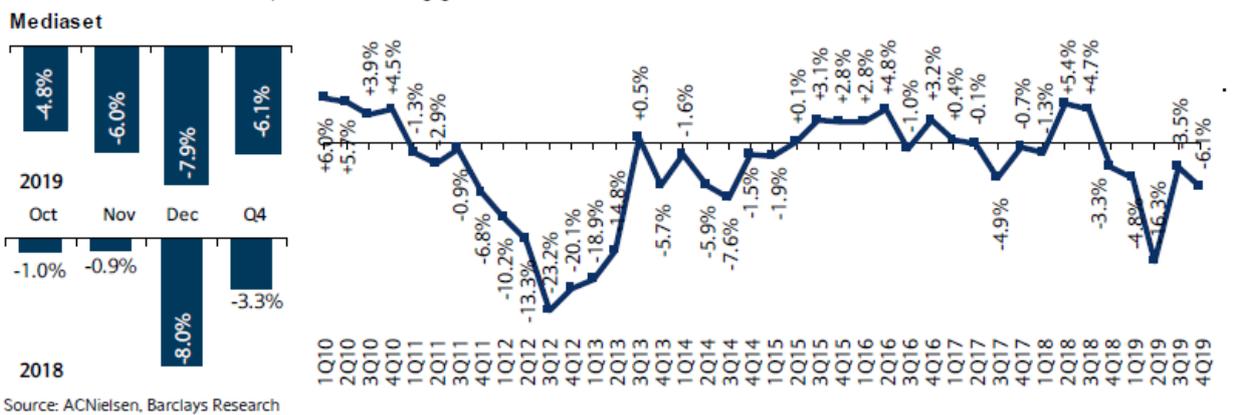


FIGURE 5: Trends in monthly net advertising growth rate – Mediaset



Grafici 3.9 e 3.10 - Da analisi 2020 Barclays

3.4 - Digital e Web

Le attività digital e web di Mediaset sono gestite dalla business unit R.T.I. Business Digital

Quali sono le attività Web di Mediaset?

L'offerta si divide in 2 poli: video e informazione.

Il polo video si sviluppa principalmente sulla piattaforma Mediaset Play alla quale si può accedere sia da sito web che da app (ios e android).

Questa piattaforma consente di seguire la diretta streaming dei canali Tv, di rivedere le puntate e le clip delle messe in onda e di accedere a contenuti realizzati esclusivamente per il web.

Per quanto riguarda il polo informazione troviamo TGCOM24 che si articola in news sport e meteo, rispettivamente sotto le testate TGCOM24, SportMediaset e Meteo.it.

Secondo il bilancio 2018 l'insieme delle Properties Internet Mediaset ha raggiunto una Audience media mensile di 19 milioni di utenti con un ammontare di più di 233 milioni di pagine visitate (sempre media mensile). Per quanto riguarda l'informazione nel 2018 ha registrato un importante traguardo posizionandosi al terzo posto del mercato dell'informazione digitale come media giornaliera di utenti con 2.215.000 utenti.

Ha avuto un notevole successo anche l'insieme delle App Mediaset con una media mensile nel secondo semestre del 2018 pari a 4 milioni di utenti.

Come download abbiamo 3,9 milioni per SportMediaset, 5,8 milioni per TgCom24 e 10,6 milioni per Meteo.it.

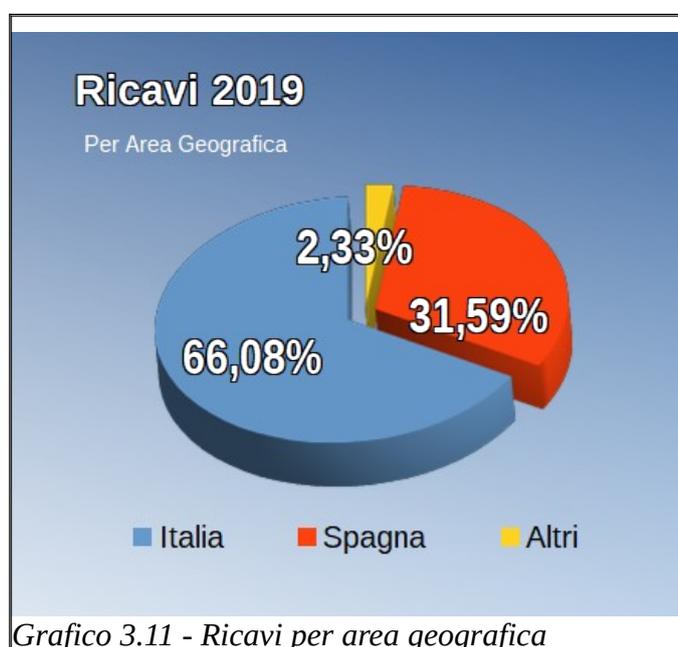
3.5 -Estero

Mediaset sta cercando di espandere sempre di più i suoi orizzonti puntando soprattutto al mercato europeo.

Quali sono le attività estere?

Per quanto riguarda l'estero Mediaset opera principalmente in Spagna; è infatti azionista di controllo di Mediaset España Comunicación S.A. . La società è quotata in borsa ed era, fino a poco tempo fa, inserita nell' Ibex 35 (indice delle maggiori 35 società spagnole).

Il gruppo spagnolo opera in modo speculare rispetto a quello italiano, lo troviamo operativo nelle attività di pubblicità (su mezzi televisivi e non), di televisione generalista e multichannel (canali tematici) e attività internet.



Il loro principale concorrente è il Gruppo Atresmedia, che è privato e non statale come principale concorrente del mercato italiano. Come nel gruppo italiano troviamo le reti generaliste Telecinco e Cuatro e altre reti tematiche gratuite (Boing, FDF, Divinity, Energy e Be Mad), offre servizi di streaming gratuito e di produzione di contenuti, per la pubblicità anche Mediaset España ha un business dedicato: Publiespaña. Mediaset España è leader per quanto riguarda lo share sul totale degli individui

nelle 24 ore con il 28,8% e sul target commerciale con il 30,9%

	2019	2018
Italia	1.912,0	2.305,1
Spagna	914,2	946,8
Paesi U.E	45,1	65,1
Nord America	10,5	21,9
Altri Paesi	11,8	13,1
TOTALE	2.893,6	3.352,0

Immagine 3.12 - Da bilancio 2019 Mediaset

Oltre alla Spagna Mediaset ha progetti esteri, principalmente pubblicitari, tramite società che si occupano dell'advertising multinazionale.

3.6 - Media4Commerce e i prodotti

Come abbiamo già visto, nel 2004 nasce un canale tematico che trasmette principalmente televendite: Mediashopping.

Inoltre Mediaset ha un reparto che si occupa di licencing e merchandising¹⁶: Five Store.

Il Gruppo dopo qualche anno rivede la strategia che interessa il ramo di Mediashopping e decide di mantenere il ramo delle vendite ma con un cambio di obiettivo; nato come un progetto importante, Mediashopping diventa un business complementare.

Nel 2016, dall'unione di Mediashopping e FiveStore nasce Media4Commerce, un'azienda che si occupa dell'intera area commerce del Gruppo.

Media4Commerce ha il compito di sfruttare al meglio gli spazi pubblicitari di Mediaset che rimangono invenduti e crearne margine.

Nella seconda parte della tesi ci concentreremo su questa azienda.

¹⁶ Licencing e merchandising: commercializzazione di oggetti e gadget connessi ai programmi di cui possiede i diritti

Capitolo 4

Il futuro dei media

4.1 - Due punti di vista

Quando parliamo dell'evoluzione e del futuro del mercato dei media, troviamo pareri diversi fra gli analisti ma tutti sono d'accordo sul fatto che il mondo dei media si stia trasformando drasticamente negli ultimi anni, complice la digitalizzazione e la nascita di nuovi mezzi e piattaforme.

Ho preso in considerazione le analisi di mercato di due colossi della finanza, con sede a New York: la J.P. Morgan e la Morgan-Stanley.

J.P. Morgan:

Secondo la J.P. Morgan i cambiamenti più significativi sono:

“1) Video audiences are seeing structural growth

2) Linear TV is losing share to on demand – catch up / SVOD / YT

3) FTA channels seeing structural growth in their linear audience share given declining pay TV penetration

4) Pay TV channel viewing that competed for advertising revenue is being replaced by incremental SVOD viewing that does not

5) Advertisers demand for the remaining TV audience is inelastic – what TV loses in terms of volume will be offset by price rises

6) Catch-up TV offers very valuable incremental reach; New rev stream & subscription distribution fees

7) Producer broadcasters can sell content into global SVOD window

8) Shift from “Dumb” to “Smart” ad inventory – ad inventory becoming increasingly valuable/scarce, data driven & targeted

9) Addressable TV opens up medium to local advertisers, SME's & performance-based advertising”

In generale l'audience televisivo sta crescendo, ma la tv lineare sta perdendo terreno a favore delle piattaforme online, tuttavia i canali free to air (FTA) vedono una crescita a discapito della pay tv.

I ricavi dalla pubblicità sono intaccati dalla perdita di visualizzazioni della pay tv che cede terreno alle piattaforme Svod, le quali non hanno importanti introiti pubblicitari.

Bisogna sottolineare che la domanda di inserzioni pubblicitarie non è elastica e ciò che si perde in termini di volume viene compensato dall'aumento dei prezzi.

Le nuove piattaforme offrono occasioni di crescita: la catch-up Tv ¹⁷ è un punto di forza che offre nuove entrate sia dallo streaming sia dalle iscrizioni; le piattaforme Svod sono dei buoni mercati per le case produttrici.

Tornando alla pubblicità, anche questa subisce dei cambiamenti, diventa più facilmente personalizzabile, mirata ed analizzabile; queste caratteristiche la rendono più accessibile anche dalle PMI.

Morgan - Stanley:

Secondo la Morgan-Stanley stiamo andando incontro ad una netta divisione fra la Tv lineare e le piattaforme di nuova generazione: *“Our contention is that SVoD viewing cannibalises linear TV viewing, which reduces advertising revenues, lowering the FCF¹⁸ available for investment in both direct-to-consumer platforms and – potentially – content over time, which in turn degrades the linear TV value proposition.”*

Inoltre la crisi del Covid-19 aggraverà l'impatto di questa sfida aggiungendo uno shock dei ricavi pubblicitari.

Analizzando gli effetti della crisi economica del 2008/2009 la Morgan Stanley evidenzia la possibilità che la crisi attuale possa accelerare ulteriormente il processo di digitalizzazione in corso. Ciò porterebbe ad un declino dei mezzi tradizionali a favore delle piattaforme digitali, come successe nel 2008 fra stampa e televisione; l'impatto si vedrebbe principalmente nel mercato dell'advertising che si sposterà sul web grazie ad un maggior rendimento ed una maggior misurabilità di questo.

4.2 - Due soluzioni simili ed opposte

La Morgan-Stanley e la J.P. Morgan hanno opinioni differenti per quanto riguarda la strategia migliore per i network televisivi.

¹⁷ Vengono chiamati catch-up tv i servizi che mettono a disposizione del pubblico per un determinato periodo di tempo i programmi già andati in onda; un esempio è un sito che ti permette di rivedere i programmi della settimana precedente

¹⁸ Free Cash Flow : flusso di cassa disponibile per gli azionisti e i finanziatori

Da una parte la J.P. Morgan vede come unica soluzione la creazione di un unico network europeo che si occupi della creazione di un'offerta completa per il consumatore tramite l'interazione fra le piattaforme tradizionali e quelle di nuova generazione.

Dall'altra la Morgan-Stanley vede la creazione di un unico colosso europeo come un'operazione inutile poiché porterebbe ad un eccessivo incremento dei costi.

La creazione di contenuti originali che rispecchino le esigenze e le preferenze di tutti i paesi europei è molto complessa e dispendiosa, ad esempio una produzione basata sui gusti italiani non sarà apprezzata dai Francesi e viceversa, infatti nel contesto europeo è difficile creare un contenuto che possa diffondersi in un ampio bacino. Per permettere una maggior diffusione si dovrebbero adattare i contenuti paese per paese ed, oltre ad essere complicato, è anche dispendioso e non garantirebbe comunque una propagazione ampia.

Per i contenuti statunitensi il bacino di partenza è già molto più ampio, la diffusione in tutti gli Stati Uniti permette, nella maggior parte dei casi, di rientrare delle spese di produzione.

Le piattaforme Svod sono il prodotto sostituto della Tv lineare e la loro diffusione coincide con il declino del consumo tv lineare, come possiamo vedere dal grafico 4.1. A quest'ultimo si associa a sua volta il declino del volume di pubblicità.

Il Grafico 4.1 prende in esame la variazione percentuale di penetrazione di Netflix e la variazione percentuale di telespettatori della tv lineare.

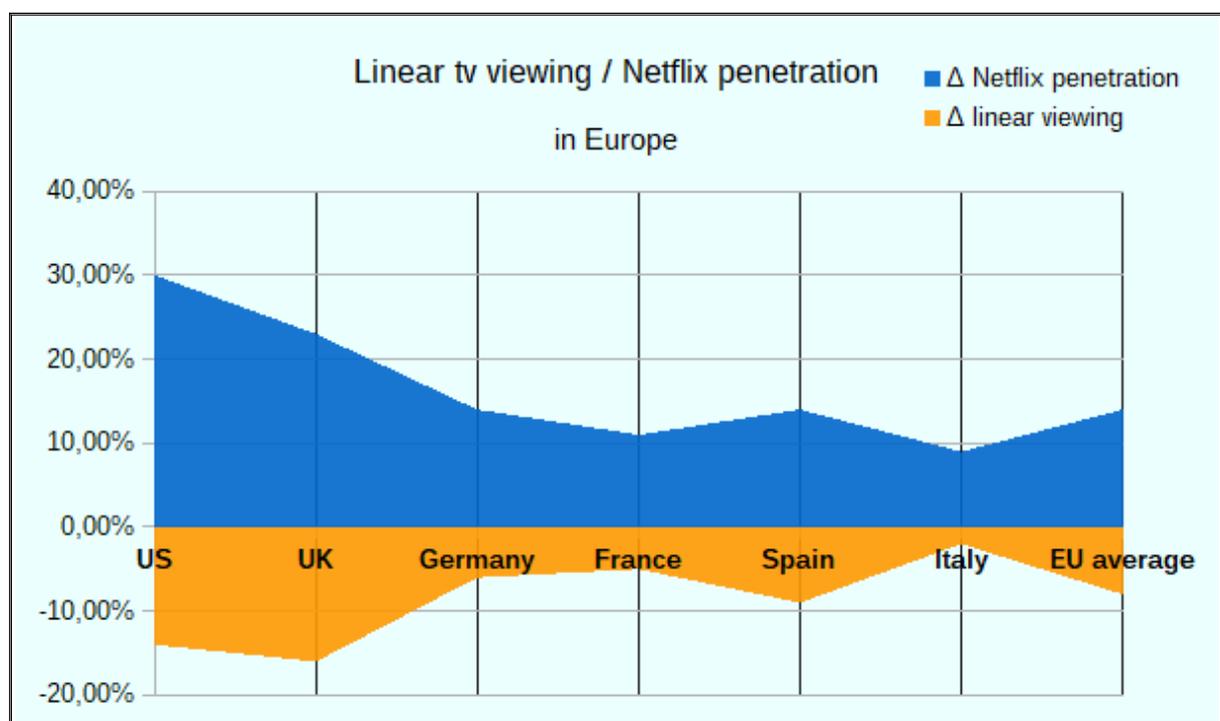


Grafico 4.1: dati da tabella 4.1

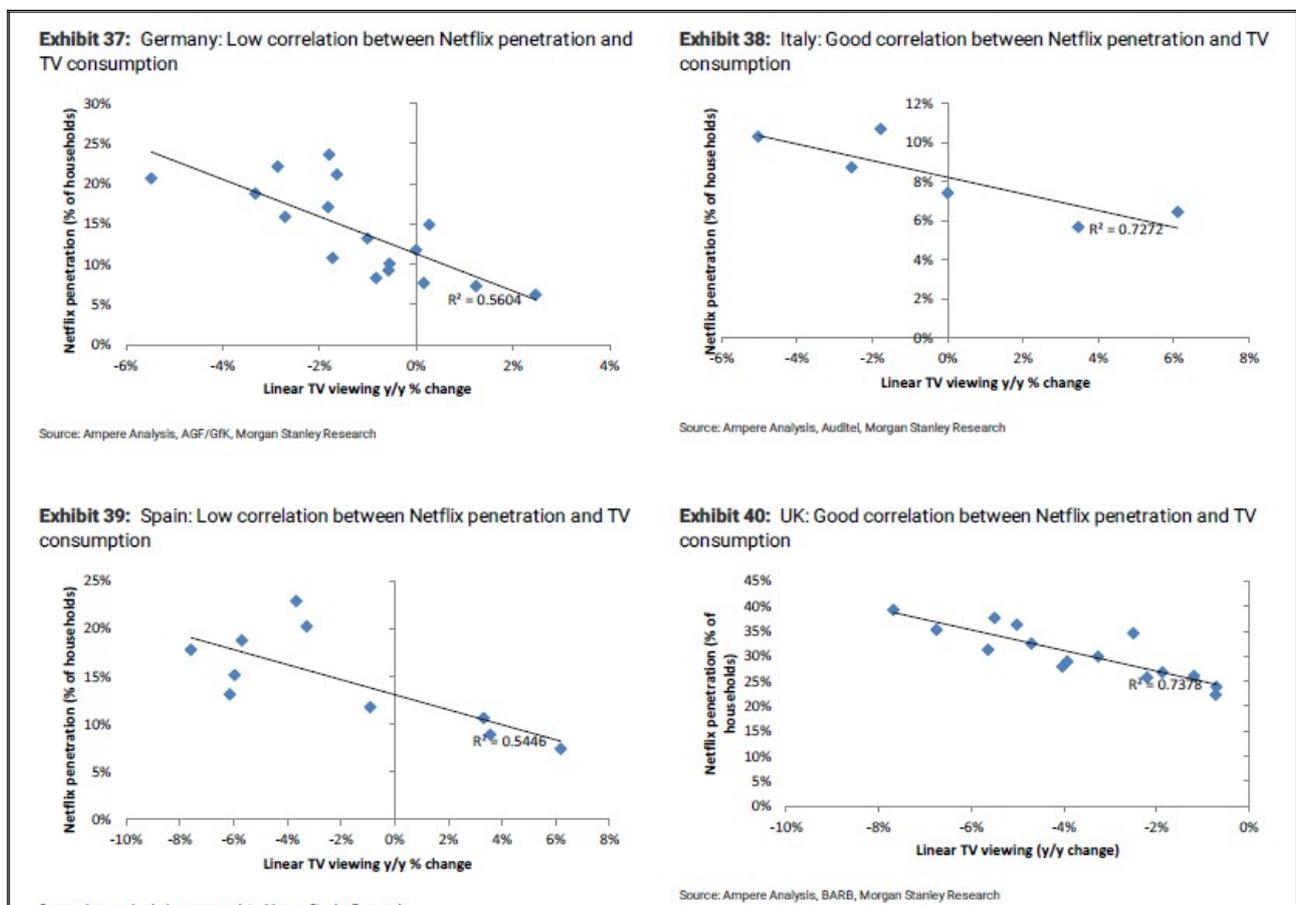
Exhibit 11: Linear TV viewing in Europe has been declining by ~0.5x the rate of increase in Netflix penetration over selected time periods

	Δ penetration		[B] / [A]	Time period
	[A]	[B]		
US	30%	-14%	-0.46x	Q1'12 - Q4'19
UK	23%	-16%	-0.70x	Q4'14 - Q4'19
Germany	14%	-6%	-0.42x	Q4'16 - Q4'19
France	11%	-5%	-0.42x	Q4'16 - Q4'19
Spain	14%	-9%	-0.67x	Q2'17 - Q4'19
Italy	9%	-2%	-0.21x	Q2'18 - Q4'19
EU average	14%	-8%	-0.53x	

Source: Ampere Analysis, Nielsen, BARB, AGF/GfK, Mediametrie, company data, Auditel

Tabella 4.1: fonte Morgan-Stanley Analysis

La correlazione fra le due variabili è diversa in ogni paese, in Germania ad esempio sarà minore rispetto all'Italia; con i grafici di correlazione lineare dell'immagine 4.2 Morgan – Stanley analizza la correlazione nei vari paesi.



Grafici 4.2: Correlazione lineare - fonte Morgan - Stanley analysis

Per quanto riguarda il mercato dell'advertising vedremo un andamento che rispecchierà quello delle piattaforme online. La pubblicità tenderà a spostarsi sulle piattaforme digitali, che offrono un ritorno sugli investimenti più trasparente; infatti il maggiore punto di forza dell'advertising su web è la tracciabilità del risultato: è più facile misurare l'efficacia di una campagna

pubblicitaria rispetto a quanto si possa fare in ogni altro mezzo, si può facilmente calcolare un ROI affidabile.

Inoltre Morgan-Stanley condivide l'idea che con la crisi del Covid sarà difficile un ritorno sulla pubblicità televisiva.

Il calo delle entrate dell'advertising televisivo previsto per il 2025 rispetto al 2019 ridurrà il FCF del 2025 del 30% circa.

Secondo M-S la soluzione, non sarebbe, quindi, unificare tutte le piattaforme per estensione territoriale, ma bisognerebbe compiere una ristrutturazione del network televisivo volta all'abbattimento dei costi, così da generare risparmi da reinvestire nelle piattaforme DTC.

Morgan-Stanley

I consumatori preferiscono le piattaforme come Netflix e Amazon Prime perché creano un valore più alto tramite la distribuzione del contenuto su richiesta, personalizzato, senza pubblicità e su più dispositivi.

Come può un network arrivare ad eguagliare tale valore? Potrebbe, secondo M-S, cercare un'unione fra tutti i servizi on demand, così da creare un accesso alle proprie piattaforme video da qualsiasi dispositivo e fornitore, offrendo però un servizio con pubblicità.

Queste piattaforme potrebbero entrare in concorrenza con le Svod e, oltre ad avere un effetto positivo sulle tv lineari, porterebbero introiti dalle iscrizioni e dalla pubblicità.

Tuttavia bisogna considerare che la creazione di queste piattaforme DTC richiede ingenti investimenti, soprattutto per la creazione di contenuti originali (aspetto fondamentale per il successo della piattaforma). Questi investimenti devono essere fatti in un tempo breve, poiché le piattaforme già esistenti stanno agendo con strategie volte alla fidelizzazione della clientela, in futuro sarà quindi più difficile attrarre la clientela già fedele alla concorrenza.

Quali sono ad ora i principali competitors sul mercato?

Con il grafico 4.3 diamo un'occhiata ai leader di mercato delle piattaforme DTC.

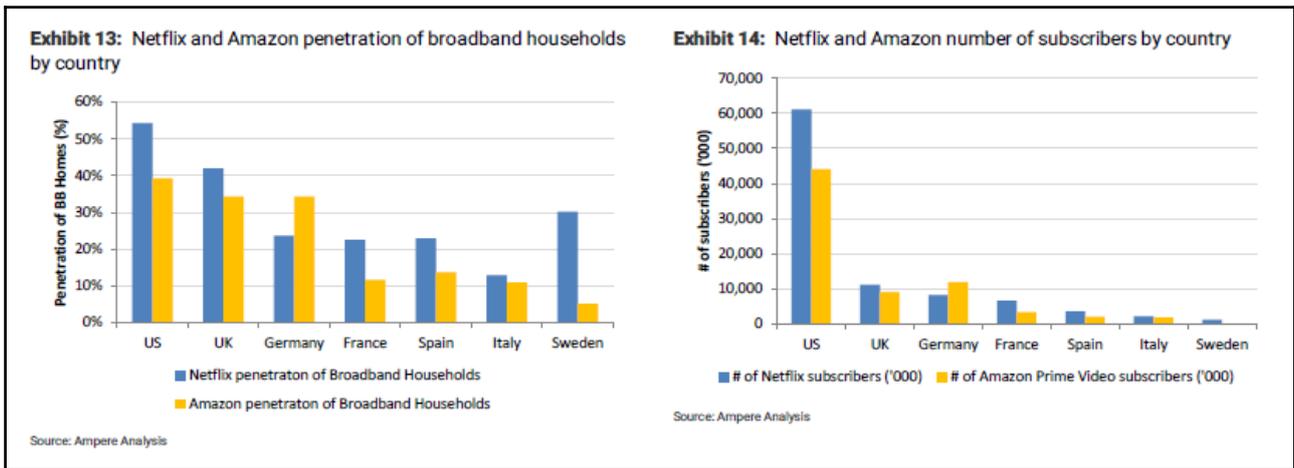


Grafico 4.3 - Morgan-Stanley

Le principali piattaforme Svod sono Netflix e Amazon, in Europa Netflix ha il maggior numero di iscritti in ogni paese, tranne in Germania dove cede il primato ad Amazon.

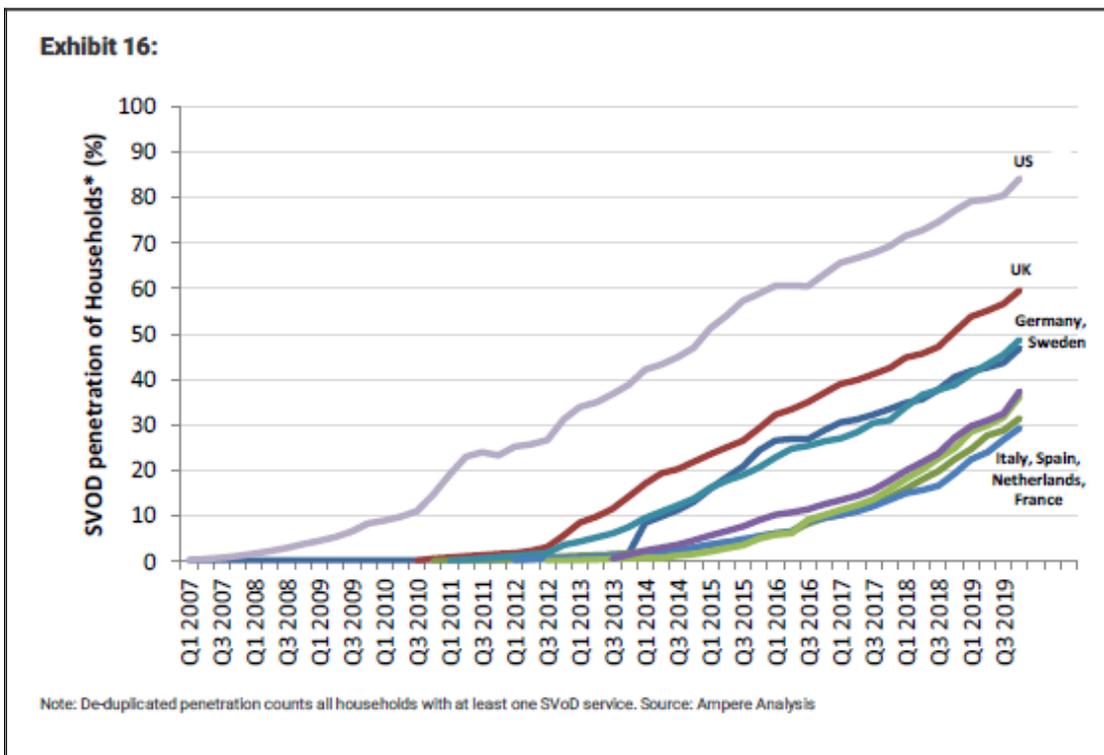
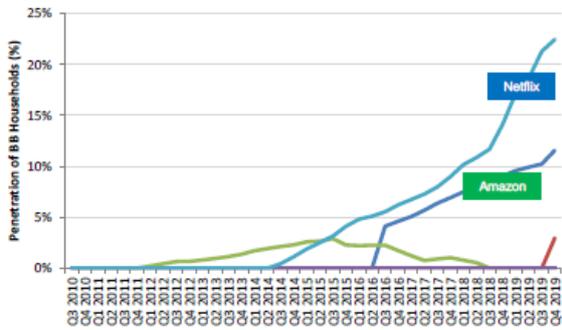


Grafico 4.4 - Morgan-Stanley

Nel grafico 4.4 vediamo l'andamento della percentuale di penetrazione fra le famiglie per paese, si può notare un andamento in crescita, senza segnali di cedimenti in ogni paese.

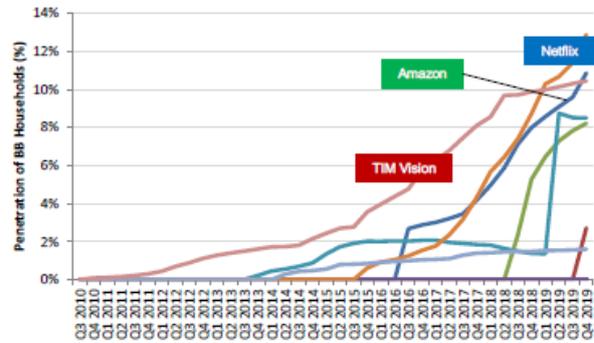
Vediamo che in Italia si registrano molti meno iscritti, infatti il mercato SVOD in Italia è molto minore rispetto agli altri paesi.

Exhibit 17: In France, Netflix and Amazon are in 22%/12% of broadband homes...



Source: Ampere Analysis

Exhibit 21: In Italy, Netflix and Amazon are in 13%/10% of broadband homes...



Source: Ampere Analysis

Grafici 4.5 e 4.6 - Morgan-Stanley

J.P. Morgan

J.P. Morgan propone una soluzione differente, nel report 2020 sul mercato spiega come i networks dovrebbero cambiare la loro offerta tramite uno schema a piramide: La “Golden Pyramid” (grafico 4.7)

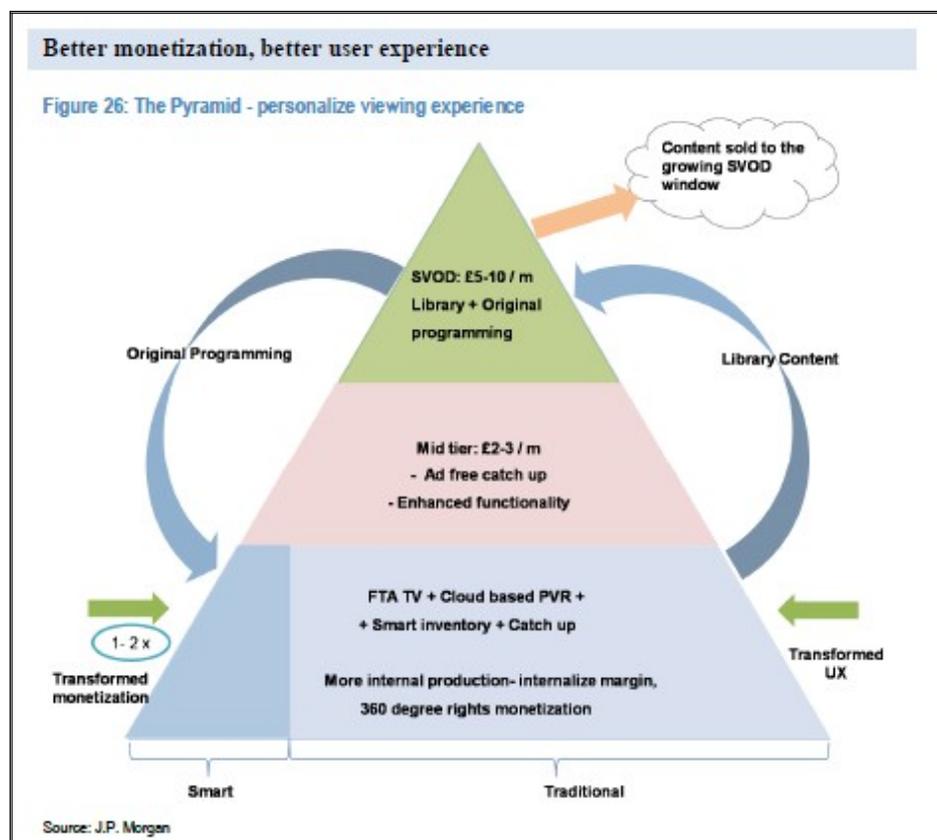


Grafico 4.7: Golden Pyramid - fonte JP Morgan

Alla base della “Golden Pyramid” troviamo l’interazione fra tv lineare e catch up (servizi rivedio) seguiti da una trasformazione dell’esperienza dell’utente grazie ad una maggior personalizzazione e la disponibilità su più schermi.

Ciò porterà a dei cambiamenti per la monetizzazione dei contenuti: subentreranno i ricavi degli abbonamenti e la vendita dei contenuti alle piattaforme SVOD; inoltre l’advertising sarà caratterizzato da una miglior qualità in quanto rivolta ad un pubblico più targettizzato e con un utilizzo maggiore dell’analisi dei dati, possibile grazie alle tecnologie digitali.

Ci sarà una maggior interazione fra le piattaforme SVOD, le altre piattaforme digitali e la tv lineare: i contenuti creati per la messa in onda sulle Tv lineari passeranno successivamente (tramite la cessione dei diritti) alle piattaforme SVOD mentre i contenuti originali creati per rifornire le library SVOD passeranno poi alla Tv lineare.

Questa interazione fra le diverse piattaforme diventa fondamentale per riuscire ad offrire un'offerta completa ed unificata al consumatore.

In sintesi la Tv Free To Air necessita di una trasformazione, J.P. Morgan suggerisce di puntare ad un'unica piattaforma di streaming condiviso, tv e pubblicità.

Per quanto riguarda l'espansione territoriale la J.P. Morgan vede come soluzione migliore la creazione di un colosso europeo che racchiuda tutti i paesi e tutte le piattaforme, in tal caso sarebbe infatti più semplice creare un'offerta completa.

Riassumendo le due aziende concordano sulla necessità di una maggiore digitalizzazione mentre sono in disaccordo sulla validità di un processo di internazionalizzazione e coesione.

Inoltre il concetto di digitalizzazione è differente: la Morgan-Stanley sembra proporre un modello che preclude una continuazione dei servizi di Tv lineare mentre la J.P. Morgan propone di partire da questi ed amplificare i servizi digitali connessi.

Capitolo 5

Il futuro del Gruppo Mediaset

Il mercato cambia rapidamente e Mediaset adegua il piano strategico a questi cambiamenti; vediamo i vari aggiornamenti negli anni.

5.1 – Piano strategico 2014/2016

Vengono identificate 3 aree strategiche: tv, digital e radio.

Le chiavi della crescita sono Organizzazione, innovazione, diversificazione e integrazione.

L'audience è ben ripartito in termini di orario fra radio e tv; la prima raggiunge un audience maggiore la mattina mentre la tv copre la sera.

5.2 – Piano strategico 2017/2020

Mediaset vorrebbe attuare un piano strategico che porti alla distribuzione di contenuti tv su tutti i dispositivi, implementare l'utilizzo dei Big Data ed aumentare la libreria non lineare in aggiunta alle attività lineari già esistenti.

La mission del gruppo è divenire un leader senza rivali nell'offerta audio/video digitale così da fornire un servizio di pubblicità sui migliori contenuti Tv e su qualsiasi schermo, indirizzata ad un pubblico profilato.

I business strategici rimangono invariati (anche se cambia radicalmente l'approccio per la pay tv) rispetto al piano strategico 2014-16 mentre le chiavi di crescita ora sono: La moltiplicazione del numero di piattaforme, lo sviluppo delle piattaforme ad tech, la profilazione della clientela e un approccio multi media.

Nel piano strategico 2014/2016 le trasmissioni venivano prima trasmesse in tv per essere poi condivise sui servizi di rvideo, ora l'obiettivo diventa la totale integrazione fra lineare e non lineare con un modello multiplier.

Il nuovo modello seguirebbe la seguente messa in onda:

1. Digital Original PreQuel
2. TV Production
3. Digital Full Episode Replica
4. Digital Snack Catch Up
5. Digital Original Only Extra

Si vuole inserire lo spazio delle anteprime online ed incrementare l'utilizzo delle analisi dei dati.

Tornando al mercato dell'advertising Mediaset pensa ad un aumento del prezzo della pubblicità del 15/20% grazie alla maggior targetizzazione della clientela per gli spot televisivi sulla Smart TV. Mediaset vuole, inoltre, arrivare a coprire entro il 2020 circa il 40% del totale del mercato dell'advertising.

Per quanto riguarda i contenuti, Mediaset punterà su produzioni proprie rivolte soprattutto al mercato italiano. Cercherà di ridurre le spese per i contenuti a basso rendimento ed estrarre il massimo valore dalla libreria.

Parlando di piattaforme è previsto un lancio entro la fine del 2017 di una piattaforma Avod (Mediaset Play) per offrire un'esperienza paragonabile a quella Svod su Infinity.

Per le radio troviamo un rafforzamento delle partnership.

Nel piano strategico troviamo l'analisi dell'andamento della Pay tv; oltre alla propensione nel mettere a disposizione di terzi gli spazi di trasmissione sulla piattaforma digitale terrestre, vediamo l'arrivo delle piattaforme OTT.

I ricavi della piattaforma satellitare rimangono stabili da 6 anni, andando in contrasto con le previsioni di Sky di crescita esponenziale; la piattaforma digitale terrestre rimane l'unica accessibile universalmente in Italia senza bisogno di installazione di parabole o decoder aggiuntivi pertanto accessibile alla quasi totalità della popolazione italiana¹⁹.

Viene proposto un rimodellamento della Pay tv che consiste nell'adozione di un approccio opportunistico e non come business principale dei diritti del calcio, mantenendo il core business su canali non-sportivi con diffusione multiplatforma. Per l'approvvigionamento di contenuti Mediaset propone "exploit existing deals on all platforms, particularly OTT".

¹⁹ Il digitale terrestre raggiunge il 97% della popolazione italiana



Immagine 5.1 – Piano strategico 2016-2020, Mediaset

5.3 – Aggiornamento del piano strategico 2019

Nel 2019 Mediaset presenta un aggiornamento del piano strategico.

Per il mercato dell'advertising, l'obiettivo per il 2020 del 39% del mercato totale dell'adv è stato già raggiunto; così viene implementata la prospettiva per il 2021: (immagine 5.2)



Immagine 5.2 – Piano strategico 2019, Mediaset

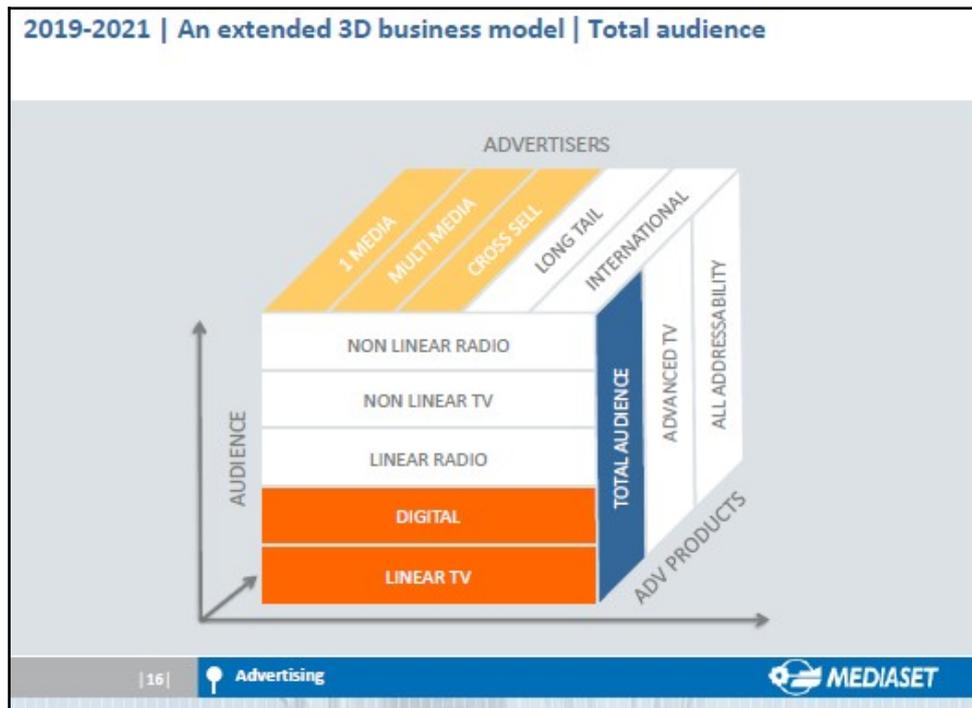


Immagine 5.3 – Piano strategico 2019, Mediaset

Come possiamo vedere in modo schematico nell'immagine 5.3 il nuovo piano strategico prevede l'espansione delle aree in tutti e tre i settori di audience, advertiser e prodotti di advertising.

Uno dei punti centrali è l'implementazione della piattaforma Mediaset Play, questa viene lanciata anche su smart Tv in modo da fornire un servizio interattivo ai telespettatori anche nel servizio di advertising.

Si avranno miglioramenti sia sui programmi live che sui video on demand: grazie alle smart tv questi saranno connessi al sito televisivo migliorando così efficacia ed efficienza. In più avremo un algoritmo di proprietà che permetterà la profilazione della clientela.

Gli spot saranno così personalizzati, sia in base all'ascoltatore, sia in base alla posizione geografica e anche alla presenza o meno di una connessione internet della Tv.

Grazie alla connessione fra le varie piattaforme la pubblicità raggiungerà tutti.

È prevista anche un'implementazione dell'utilizzo dell'analisi dei dati attraverso la creazione di un database aziendale molto ampio.

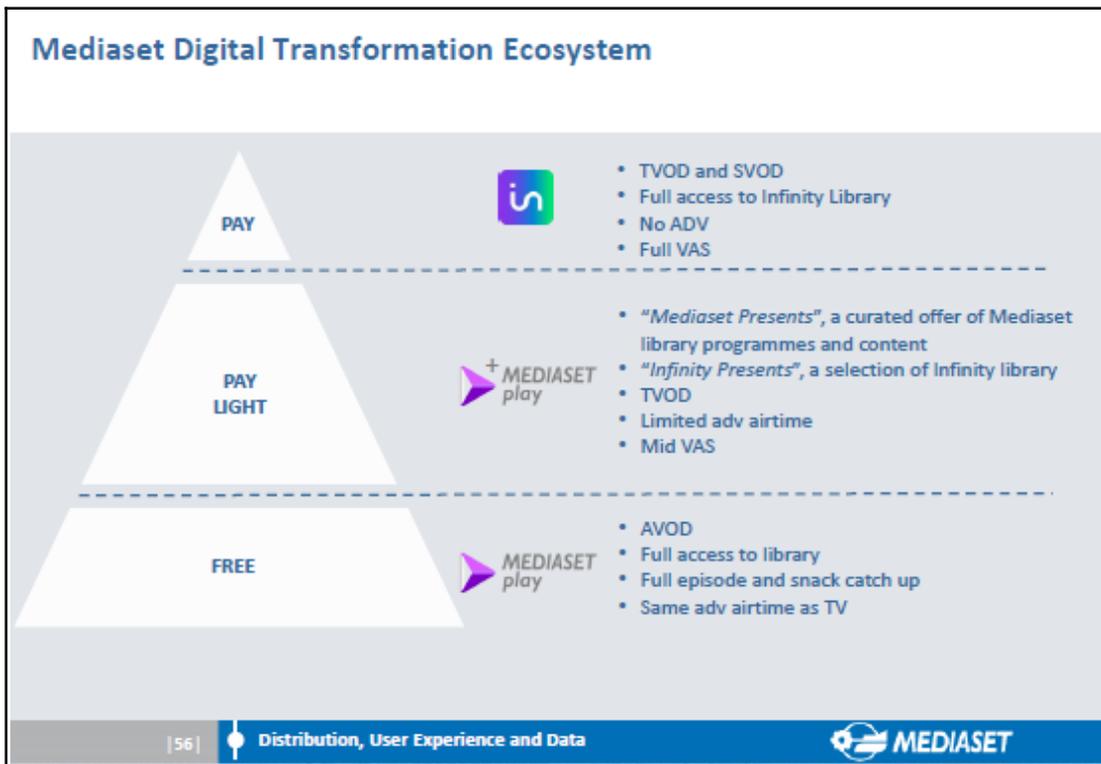


Immagine 5.4 – Piano strategico 2019, Mediaset

Mediaset spiega la nuova struttura della sua offerta digitale utilizzando una piramide dove alla base troviamo l'offerta free, per poi concludere con Infinity, offerta pay tv tramite servizi SVOD e TVOD.

5.4 – Shifting Towards the New Paradigm: MFE 2019

A giugno del 2019 l'azienda presenta la strategia della formazione di MFE (MediaForEurope). La MFE nasce dalla fusione delle due aziende Mediaset e Mediaset España, entrambe vengono incorporate nella Mediaset Invertime N.V. che è rinominata MFE.

La sede legale viene spostata nel Netherland mentre il domicilio fiscale rimane in Italia.

Mediaset punta a generare economie di scala in settori cruciali, per fare ciò deve espandere i suoi orizzonti e, poiché il mercato nazionale è propenso alla saturazione, puntare all'internazionalizzazione.

Questa visione internazionale, secondo le previsioni di Mediaset, porterà opportunità come la possibilità di investire in aree di business principali come la creazione di una casa di produzione, la raccolta e l'analisi dei dati, Ott e molti altri.

Il modello organizzativo ed operativo verrà riorganizzato in modo da snellire i processi decisionali e ridurre i costi, soprattutto grazie agli sviluppi tecnologici.

Uno dei vantaggi che questa decisione porterebbe nel breve periodo la riduzione dei costi attraverso 6 aree; si arriverebbe a risparmiare 100/110 milioni di euro fra le seguenti aree:

- Content
- Broadcasting & Digital
- IT / Tech
- Procurement
- G&A Expenses
- Sales House

Questi miglioramenti porteranno anche a poter offrire un miglior servizio di advertising integrato e migliori contenuti, aumentando anche il loro potere contrattuale nei confronti della clientela dell'adv.

Ci sarà un maggior indirizzamento al mercato pubblicitario online e ciò aprirà le porte anche ai piccoli inserzionisti, grazie anche all'acquisto automatizzato.

Ho approfondito l'idea dell'incremento dell'advertising integrato nel capitolo dei Big Data.

Riassumendo:

1. Mediaset è dell'idea che "Per rimanere rilevanti nel settore dei media, la scala e l'impronta internazionale non sono più un'opzione" ma bensì una necessità.

2. MFE vuole sfruttare il vantaggio della prima mossa agendo per primo in un mondo che tende all'internazionalizzazione.
3. MFE pone le basi per un'internazionalizzazione sempre più ampia, cerca la neutralità per ospitare ulteriori consolidamenti europei; la scelta di spostare la sede legale nei Paesi Bassi ha alla base la ricerca di questa neutralità per un progetto ambizioso.
4. Questa espansione porterà anche vantaggi economici in termini di ridimensionamento dei costi: è previsto un risparmio di 100/110 milioni sull'EBIT entro il 2023, corrispondenti ad 800 milioni di euro sul valore attuale netto.
5. La creazione di un'azienda pan-europea porterà anche notevoli vantaggi agli azionisti tramite la distribuzione di dividendi, un progetto di riacquisto delle azioni e un ritorno agli azionisti non inferiore al 50% del patrimonio netto.

5.5 – SWOT Analysis

Per lo svolgimento di questa tesi, sono partita dall'idea di analizzare se puntare sulla creazione e la diffusione di una piattaforma SVOD potesse portare dei vantaggi o se fosse preferibile per Mediaset mantenere come core business la Tv lineare.

Durante la redazione ho potuto capire che il mercato SVOD in Italia è molto ridotto, Netflix infatti non ritiene rilevante i dati delle subscription italiane e non li rende pubblici, così come nella maggior parte dei paesi europei.

A tal proposito è importante sottolineare la reach che ha la televisione lineare.

Nell'immagine 5.5 possiamo vedere che nel 2015 la televisione generalista raggiunge il 93% della popolazione italiana e questi dati sono approssimativamente validi anche oggi.

La televisione lineare rimane il mezzo più amato ed utilizzato dagli italiani.

MEDIASET 1Q 2015 Total audience > 14 years		
	Daily coverage	Weekly coverage
Average coverage	80% (40.8 mio of people)	97% (49.6 mio of people)
Generalistic FTA	70%	93%
Thematic FTA	32%	70%
Mediaset Premium	5%	18%
Web	4%	13%
Radio (Mediamond)	13%	41%

Immagine 5.5 fonte Mediaset

Ritengo quindi che i tempi non siano ancora maturi per puntare su piattaforme di questo tipo, penso tuttavia che implementare anno per anno questa piattaforma possa portare dei vantaggi in futuro.

Ritengo tuttavia fondamentale la digitalizzazione dell'emittente ma non la predominanza dei servizi digitali rispetto a quelli lineari.

Un importante passo avanti, dal punto di vista della digitalizzazione come servizio accessorio, è l'incremento dell'utilizzo dei Big Data.

Il settore dei media utilizza molto queste analisi in confronto agli altri mercati e bisogna continuare ad espandere questo utilizzo così da incrementare sempre di più il vantaggio competitivo derivante dalle nuove informazioni.

Confrontando le idee strategiche di Mediaset con le analisi del capitolo precedente vediamo che Mediaset ha come attività predominante la TV lineare e i ricavi pubblicitari rappresentano più dell'80% dei ricavi complessivi. Tuttavia il network ha come attività accessorie tutte le attività digital come la catch Tv, una piattaforma OTT, siti web e social ed aveva una piattaforma Pay.

Mediaset ha optato per un'espansione europea ma ha considerato tutti i pro ed i contro di questa strategia. Abbiamo visto nell'analisi della J.P. Morgan che una europeizzazione avrebbe portato ad una riduzione dei costi ma nell'analisi della Morgan Stanley sorgono perplessità.

Mediaset ha pinificato un'unione strategica per la condivisione di tecnologie e Know-How ma, viste le problematiche di creazione di contenuti che potrebbero insorgere nel tentativo di creare contenuti adatti a tutti i paesi europei, ha deciso di mantenere le produzioni separate: in Italia si produrranno contenuti prettamente basati sui gusti italiani e in Spagna si farà lo stesso.

5.5.1 – *SWOT Analysis*

Vorrei ora concentrarmi sull'analisi della decisione strategica di creazione dell'MFE tramite una SWOT Analysis

Tramite una SWOT Analysis riassumiamo i punti di Forza (Strengths) e di Debolezza (Weaknesses) dell'azienda, le Opportunità (Opportunities) e le Minacce (Threats) de mercato.

Strengths

I principali punti di forza che ho attribuito ad MFE sono:

1. Penetrazione della televisione
2. Know-How interno
3. Brand nazionali
4. Relazioni istituzionali

Come abbiamo visto in precedenza la televisione ha una reach che nessun altro mezzo riesce a raggiungere in ambito europeo e questo è il vantaggio più importante che contraddistingue MFE.

MFE si porterà dietro tutto il Know-How affinato negli anni all'interno di Mediaset e Mediaset España.

Le principali conoscenze che vanta Mediaset sono:

- Know-how produttivo
- Know-how pubblicitario, questo consiste sia nella produzione televisiva che nei rapporti con gli investitori pubblicitari. Quest'ultimi hanno carattere internazionale anche tuttora e ciò porterà notevoli vantaggi dal punto di vista della gestione della raccolta pubblicitaria di MFE.
- Know-how distributivo

Con la nascita del colosso europeo il brand Mediaset verrà utilizzato in maniera minore ma sono convinta che MFE verrà associata a Mediaset e manterrà la storia e la fama dell'attuale gruppo.

Verranno mantenuti, però, tutti i brand con cui il consumatore viene in contatto più facilmente come i canali televisivi, il sito TGCom e molti altri.

Questo penso sia fondamentale per mantenere la forza e la fama acquisita negli anni; penso anche che i riferimenti ed i collegamenti al marchio originale Mediaset non debbano mancare nelle strategie di MFE poiché Mediaset parte da una posizione di leadership di mercato in entrambi i paesi e deve continuare a sfruttare il legame creato con il consumatore negli anni.

Sempre grazie a questa leadership in entrambi i paesi, Mediaset è riuscita a costruire un fitta rete di relazioni istituzionali; avendo già un buon punto di partenza dovrebbe essere più facile per MFE inserirsi nella legislazione internazionale.

Un fattore importante da considerare è che i business delle aziende opereranno in sinergia fra i due principali stati, ma continueranno ad avere una netta divisione viste le differenti tipologie di produzioni.

Riassumendo MFE ha una buona rampa di lancio poiché parte da una posizione di leadership in entrambi i paesi di punta.

Weaknesses

Le principali debolezze sono:

1. Ricavi importanti da un solo settore
2. Radici forti nel singolo paese
3. Processo decisionale complesso

Come avviene per Mediaset e Mediaset España, i principali ricavi di MFE saranno basati su un unico business, quello pubblicitario e principalmente advertising televisivo. Questa poca diversificazione è un rischio per l'azienda e, come vedremo nelle opportunità, l'implementazione delle attività potrebbe portare ad una maggior tranquillità ed ad essere meno sensibili alle variazioni dei singoli mercati.

Le radici che le aziende hanno nei singoli paesi possono sia essere un pregio che un difetto; questo ancoraggio a singole nazioni potrebbe infatti risultare un peso in un progetto di espansione multiculturale dove la flessibilità è fondamentale.

Mediaset è un colosso del settore dei Media in Italia e, come tutte le grandi aziende, i processi decisionali interni sono molto macchinosi e poco rapidi.

Con un'ulteriore espansione il rischio di complicarli ulteriormente non è trascurabile; l'azienda cercherà di contrastare ciò anche mantenendo le produzioni molto segate fra loro.

Opportunities

Passando alle opportunità del mercato, ho identificato le seguenti:

1. Diversificazione
2. Digitalizzazione
 - nel mercato pubblicitario
 - nella trasmissione (5g)
 - nell'automazione delle procedure
3. Convergenza della TV verso il digitale

Come abbiamo visto nelle debolezze dell'azienda, i ricavi di MFE saranno basati su un unico business: L'advertising televisivo.

Con l'espansione del web si avrà indubbiamente un'espansione dell'advertising televisivo che diventerà advertising integrato ma ciò potrebbe non bastare.

Come ho citato prima, anche se il mercato europeo attuale non è rivolto ad un progressivo abbandono della tv lineare, non vuol dire che questo possa avvenire in un futuro.

Iniziare progressivamente ad ampliare il proprio mercato verso piattaforme digitali e altri mercati specifici può dare più garanzie di stabilità e più flessibilità all'azienda in seguito a cambiamenti repentini del mercato e/o delle tecnologie.

Oltre ad un'espansione verso il digitale anche l'implementazione di altri settori tuttora esistenti come la commercializzazione di prodotti televisivi potrebbe essere una fonte di ricavi importanti.

La diversificazione delle entrate porterebbe MFE ad avere più flessibilità nei cambiamenti del mercato e darebbe maggiori garanzie di stabilità; ciò non è necessario a breve termine ma ritengo che lo sia guardando al lungo periodo

La digitalizzazione, il punto cruciale della mia analisi, può portare tanti vantaggi se le nuove tecnologie vengono sfruttate cercando il vantaggio della prima mossa.

Abbiamo già sottolineato il progetto di sviluppo dell'advertising market da parte di MFE rivolto all'integrazione fra tv e web (principalmente grazie all'utilizzo della smart tv); questo progetto può portare importanti sviluppi ma da anche spazio ad un'espansione dei web giant come Google. Se MFE riuscirà a sfruttare per primo questo mercato ne avrebbe notevoli vantaggi. Il giganti dello SVOD hanno un notevole punto di forza: la qualità della trasmissione.

Mediaset dovrà sfruttare al massimo la compressione della qualità del segnale poiché si basa sulla trasmissione di programmi live. Contenuti pre caricati possono facilmente essere trasmessi in altissima qualità ma per il momento ciò non avviene per i programmi live; con la nascita del 5G la banda internet potrebbe consentire questa qualità anche per i live show. Le opportunità che MFE vorrebbe sfruttare sono riassunte nell'immagine 5.6.

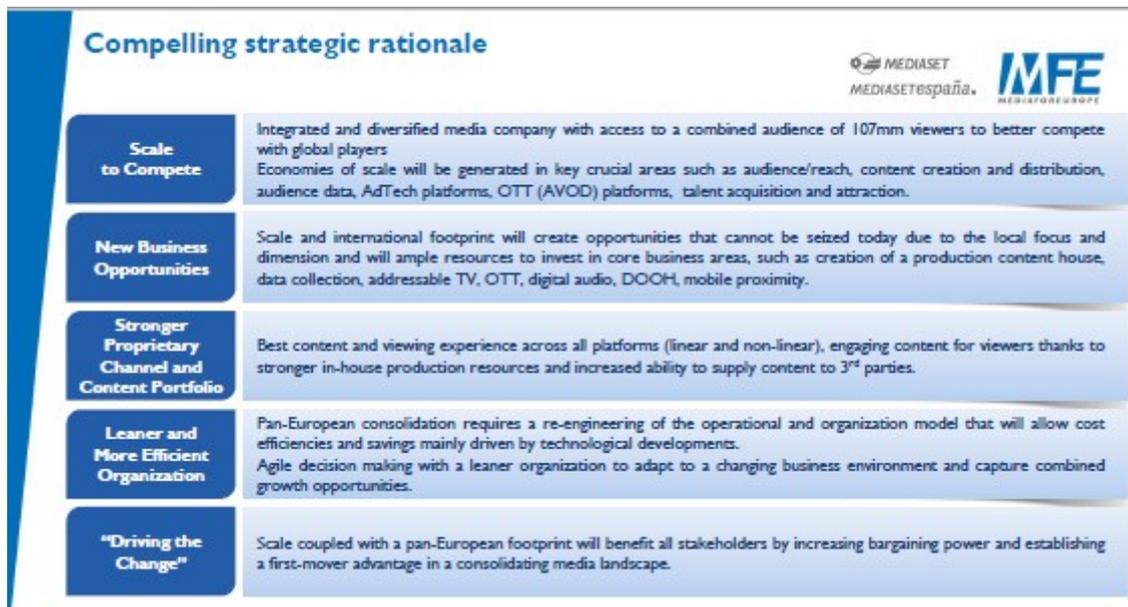


Immagine 5.6. : Fonte Mediaset

Threats

E per finire fra le minacce del mercato troviamo:

1. Costi di produzione dei contenuti europei
2. Costi di implementazione delle piattaforme
3. L'espansione dei web giant
4. Cambiamento di concorrenza (da nazionale a internazionale)
5. Legislazione internazionale

Come abbiamo visto nel capitolo 4 una delle problematiche della creazione di un colosso europeo sono le difficoltà della creazione di contenuti originali adatti a tutti i paesi europei. MFE però non ambisce a questo: le produzioni e i programmi televisivi rimarranno separati per paese; non è da escludere la messa in onda su reti minori spagnole di contenuti italiani e viceversa ma solamente come integrazione.

Anche migliorare le piattaforme esistenti e crearne di nuove, più innovative ha costi importanti ma ciò è necessario per stare nel mercato.

La minaccia più grande, a mio parere, è l'espansione dei colossi americani come Netflix ed Amazon Prime. La convergenza fra i settori web e televisione rende sempre più plausibile l'ingresso di nuovi importanti attori nel mondo dei media come Google e Facebook.

MFE con il cambio di territorio va a competere non più con Rai, Discovery e altre realtà nazionali ma direttamente con aziende internazionali che agiscono sul territorio europeo, tra cui anche le prima citate Facebook e Google (soprattutto nel mercato dell'advertising).

Per il momento Google non è presente nel mercato advertising televisivo ma la trasformazione delle piattaforme rende facile il suo ingresso; MFE dovrà assolutamente sfruttare un vantaggio di prima mossa per contrastare ciò.

Dal punto di vista legislativo abbiamo già parlato delle forti relazioni di Mediaset, che sono indubbiamente un aspetto positivo nell'ambito nazionale.

Con un'espansione territoriale la storia cambia: sia in Italia che in Spagna la legislazione si è adeguata per stare al passo dei cambiamenti del settore ma ciò non avviene in Europa dove i web giant sono più favoriti ad operare in Europa rispetto alla tv lineare.

	PRO	CONTRO
INTERNO	<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PENETRAZIONE DELLA TELEVISIONE 2. KNOW-HOW INTERNO 3. BRAND NAZIONALI 4. RELAZIONI ISTITUZIONALI 	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. RICAVI IMPORTANTI DA UN SOLO SETTORE 2. RADICI FORTI NEL SINGOLO PAESE 3. PROCESSO DECISIONALE COMPLESSO
ESTERNO	<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. DIVERSIFICAZIONE 2. DIGITALIZZAZIONE <ul style="list-style-type: none"> - NEL MERCATO PUBBLICITARIO - NELLA TRASMISSIONE - NELL'AUTOMAZIONE DELLE PROCEDURE 3. CONVERGENZA DELLA TV VERSO IL DIGITALE 	<p>T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. COSTI DI PRODUZIONE DEI CONTENUTI EUROPEI 2. COSTI DI IMPLEMENTAZIONE DELLE PIATTAFORME 3. L'ESPANSIONE DEI WEB GIANT 4. CAMBIAMENTO DI CONCORRENZA 5. LEGISLAZIONE INTERNAZIONALE

Tabella 5.1: SWOT Analysis

PARTE II

MEDIA4COMMERCE S.P.A.
MEDIASHOPPING

Capitolo 6

La Business Unit: Media4Commerce S.P.A.

Media4Commerce è la divisione del gruppo Mediaset che si occupa delle attività commerciali connesse al business principale del Gruppo.

Media4Commerce è nata nel 2016 dall'unione delle due unit già esistenti di Mediashopping e FiveStore.

All'interno di questa divisione ora troviamo la commercializzazione di tre brand differenti: Mediashopping, Five Store e AromaVero.

Ognuno dei brand ha tipologie di prodotti differenti:

AromaVero si occupa della commercializzazione di caffè e bevande in capsula,

FiveStore di prodotti connessi ai programmi che vanno in onda sulle reti Mediaset (troviamo prodotti come DVD delle serie tv, gadget de "il Segreto" e di "Lupin"),

Mediashopping di prodotti principalmente per la casa e la cura della persona.

Capitolo 7

Mediashopping

7.1 – Un po' di storia

Mediashopping è conosciuta come rete televisiva dedicata alla televendita e alla promozione, è stato lanciato nel settembre 2005, contemporaneamente alla nascita dell'azienda omonima, ed è stato chiuso nel 2011 per lasciare il posto alle nuove reti.

L'azienda non ha, però, abbandonato la trasmissione di televendite, pubblicità e trasmissioni ad hoc per i propri prodotti, utilizza infatti alcuni dei canali di Mediaset come La5 e non mancano i passaggi pubblicitari sulle reti principali.

Nel 2016 FiveStore si unisce a Mediashopping dando vita a Media4Commerce.

Nel 2017 nasce, dalla passione per il caffè diffusa in ufficio, il progetto Aroma Vero: un marchio nuovo ed in continua evoluzione; l'azienda infatti ricerca sempre nuove idee per farlo crescere.

Prima di continuare con l'analisi di quest'attività è importante fare una considerazione:

Mediashopping è nato come un business molto importante e un'attività in cui l'azienda (Mediaset) credeva molto. Nei primi anni ha avuto molto successo, poi con il cambiare delle politiche aziendali e della richiesta del mercato il Gruppo ha deciso di puntare su business differenti. Tuttavia si è deciso di mantenere Mediashopping ma di cambiare la sua destinazione; lo scopo di questa attività è ora sfruttare gli spazi pubblicitari invenduti dell'azienda, è un business complementare e non più un business di punta. Ciò ha influito notevolmente sui risultati dell'azienda poiché è stato ridotto il volume degli investimenti in essa.

7.2 - Portafoglio prodotti e la sua evoluzione

Il portafoglio prodotti di un'azienda indica la tipologia, la quantità e la varietà dei prodotti offerti da quella determinata azienda.

Gli articoli venduti da questa azienda non sono prodotti internamente ma da ditte esterne su commissione, l'azienda ha adottato infatti una politica Buy piuttosto che una politica Make.

BOX 7.1 – Buy o Make

Un'azienda può adottare strategie diverse, fra queste c'è la decisione di comprare all'esterno (Buy) o di produrre all'interno (make) prodotti, servizi o attività.

Queste decisioni vengono prese sia inizialmente, in fase di definizione dell'azienda, sia successivamente in seguito alla ridefinizione o all'adattamento del piano strategico.

La prima cosa che si deve guardare sono i costi, si guarderà quindi quanto costerebbe produrre internamente e quanto invece comprare da un'azienda terza; se all'interno dell'azienda troviamo il know-how per la produzione sarà più facile integrarla all'interno dell'azienda mentre se è un prodotto o un servizio completamente differente sarà più facile che la decisione propenda verso l'acquisto esterno.

Successivamente si guarderanno molti altri fattori come la qualità del prodotto nei due casi o l'affidabilità dell'azienda terza.

Durante la storia del Gruppo possiamo notare spesso la decisione di integrare un'azienda esterna all'interno del gruppo, adottando così una politica rivolta al make con l'integrazione del know-how esterno.

Mediashopping offre diverse tipologie di prodotto e possiamo dividerle per categorie:

- 1) Sport e Fitness
- 2) Salute e Bellezza
- 3) Casa
- 4) Cucina
- 5) FiveStore e Oggettistica

Mentre per AromaVero possiamo suddividerli in:

- 1) Macchine per caffè
- 2) Capsule caffè
- 3) Thè, Tisane ed altre bevande

7.2.1 - Analisi andamento vendite per prodotto e categoria

Come in tutti i campi, all'interno del catalogo prodotti troveremo dei "top seller" che hanno buoni risultati di vendita e portano la gran parte dei ricavi all'azienda e prodotti "di contorno", che hanno risultati più marginali.

Non è da escludere il fatto che ci siano prodotti in perdita, dove i costi di produzione sono maggiori dei ricavi di vendita e bisognerà eliminarli dal portafoglio.

È molto facile notare una grande mobilità fra queste "classi", un prodotto su cui non si hanno inizialmente particolari aspettative può diventare TopSeller e viceversa un prodotto promettente può non vendere.

Inoltre potremo notare che alcuni hanno rendimenti ottimi in determinati periodi (ad esempio il tapis roulant IWalk ha avuto un grande successo durante il lockdown di Marzo 2020, nel grafico 7.3 l'andamento mensile del 2019).

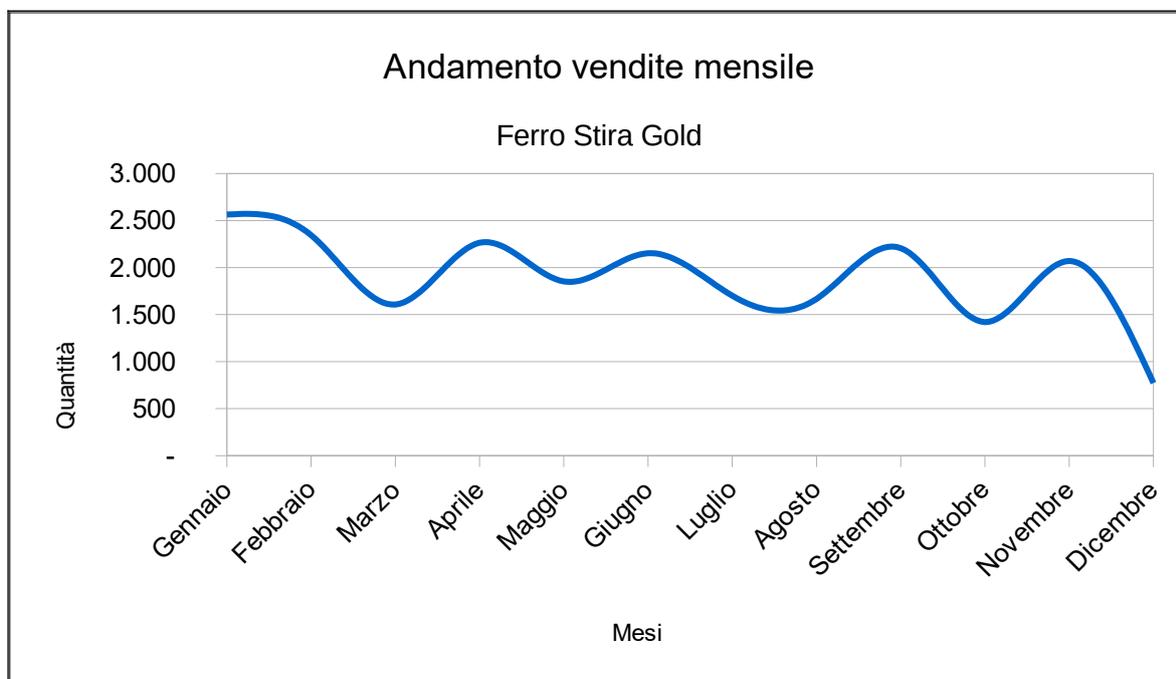


Grafico 7.1: Andamento vendite mensile StiraGold

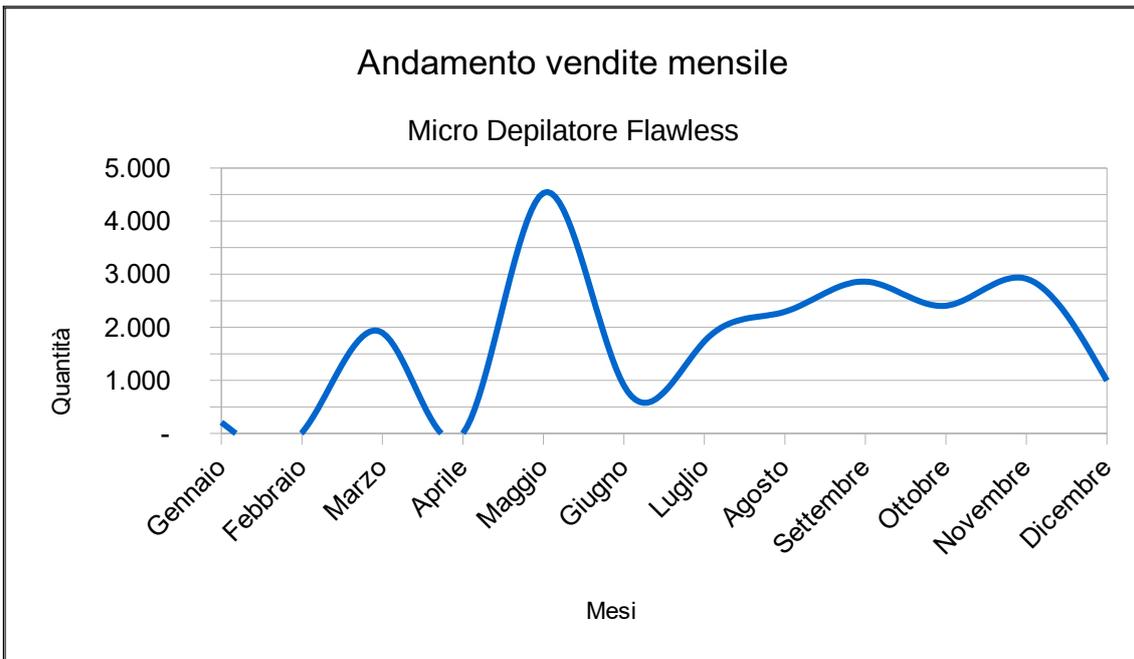


Grafico 7.2: Andamento vendite mensile Flawless

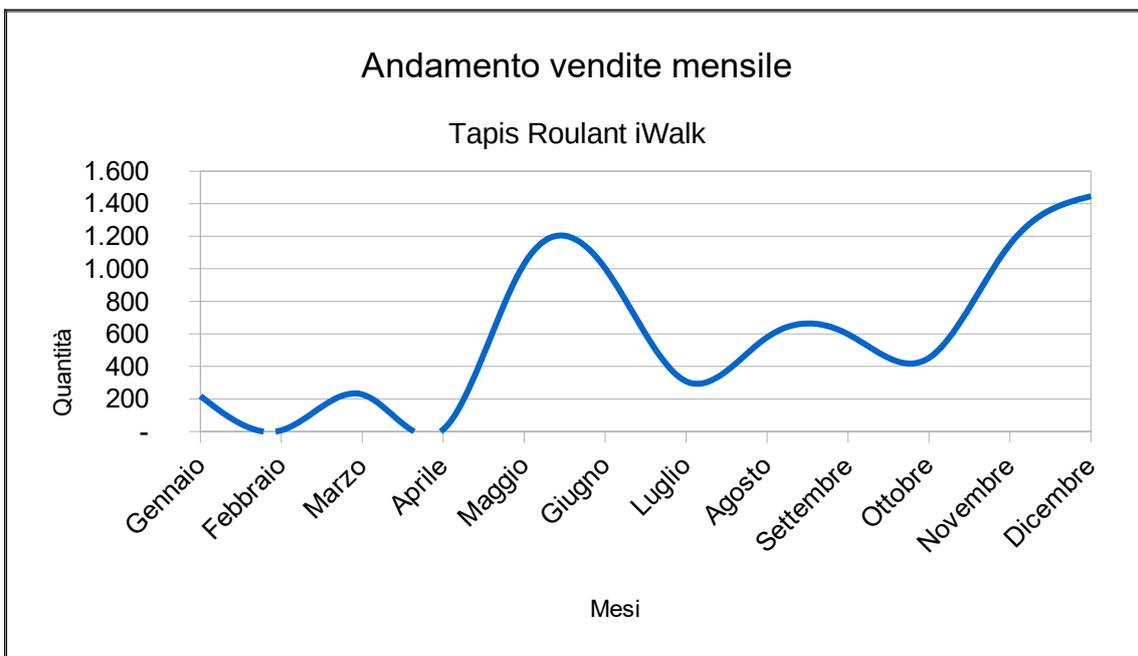


Grafico 7.3: Andamento vendite mensile iWalk

Come possiamo vedere da questi grafici avremo dei prodotti che mantengono un andamento pressoché costante durante tutto l'arco dell'anno, vedi Ferro Stira Gold, e altri che sono invece soggetti a fluttuazioni, come iWalk e Flawless.

Le motivazioni possono essere molte, un prodotto può essere inserito in una promozione e quindi vendere di più perché scontato, oppure si possono avere carenze nel magazzino che

permettono la vendita di pochi pezzi o ancora delle influenze esterne al mercato come il cambiamento delle stagioni (non venderò molti condizionatori in inverno e non vederò molte stufette in estate) o eventi particolari e mode.

Vediamo per ogni categoria quali sono attualmente i principali prodotti; prendiamo in considerazione la Domanda Lorda e le Quantità.

Ho preso in considerazione i migliori 100 prodotti del 2019 per Domanda Lorda e per Quantità, ho poi escluso la categoria Five Store ed Oggettistica in quanto non era presente nessun prodotto all'interno della TOP 100.

Guardando le tabelle possiamo notare che i prodotti coincidono fra Top per Domanda Lorda e Top per Quantità vendute, troviamo al massimo una posizione di differenza (vedi Pedana Vibromax e Bi.Ciclo), tranne in rari casi.

SPORT e FITNESS

DOMANDA LORDA	
1	Tapis Roulant iWalk € 1.768.679,52
2	Pedana Vibromax Plus € 553.814,13
3	Cyclette Bi.Ciclo € 322.213,39
4	Attrezzo fitness Tb Trainer € 192.645,84
5	Attrezzo fitness TB Tonic € 53.423,26
6	Attrezzo multifunzione Maxi Climber € 50.925,47
7	Orologio Fitness Cardiofrequenzimetro € 28.874,90

QUANTITÀ	
1	Tapis Roulant iWalk 7031
2	Cyclette Bi.Ciclo 5312
3	Pedana Vibromax Plus 2907
4	Attrezzo fitness Tb Trainer 2647
5	Attrezzo fitness TB Tonic 1074
6	Orologio Fitness Cardiofrequenzimetro 1000
7	MEDIASHOPPING - Due Bande Elastiche Per Tb Trainer 766

SALUTE e BELLEZZA

DOMANDA LORDA	
1	Micro Depilatore Flawless € 679.317,14
2	Gilet Riscaldante L/XXL € 169.735,32
3	Testine per Micro Depilatore Flawless € 115.335,00
4	Phon 5D Ozone € 62.962,56
5	Gilet Riscaldante XS/M € 56.977,74
6	3 Leggings Diva Pants XXL/XXXL € 45.238,64
7	Micro Depilatore Flawless Brows € 42.408,19

QUANTITÀ	
1	Micro Depilatore Flawless 20752
2	Testine per Micro Depilatore Flawless 7866
3	Gilet Riscaldante L/XXL 2527
4	Spazzola lisciante Setalys 2520
5	Multistylor Infinity Look 1405
6	Phon 5D Ozone 1345
7	Micro Depilatore Flawless Brows 1274

CASA

DOMANDA LORDA	
1	Ferro Stira Gold € 1.029.171,33
2	Stendisciuga Nubreeze € 1.026.096,08
3	Scopa H2O PowerX Tripla Azione € 974.622,54
4	Scopa a vapore H2O HD € 959.900,39
5	Scopa a vapore H2O XS Plus Lite € 701.375,70
6	Stira Gold Free Flight € 552.638,07
7	Topper Dormeo sovramatrazzo in Memory Foam € 322.070,45

QUANTITÀ	
1	Ferro Stira Gold 22624
2	Stendisciuga Nubreeze 14564
3	Scopa a vapore H2O HD 12571
4	Stira Bene - Copri Asse Da Stiro 11751
5	Scopa a vapore H2O XS Plus Lite 11382
6	Stira Gold Free Flight 10729
7	Scopa H2O PowerX Tripla Azione 9985

CUCINA

DOMANDA LORDA	
1	Set padelle Copper Stone € 590.966,39
2	Mixer Rapido € 179.452,03
3	Impastatrice Planetaria € 72.641,13
4	Coperchio Copper Stone 28 cm € 50.196,96
5	Coperchio Copper Stone 20 cm € 44.042,65
6	Coperchio Copper Stone 24 cm € 43.405,81
7	Set Affettatutto Nicer Dicer Magic Cube € 31.883,68

QUANTITÀ	
1	Set padelle Copper Stone 10793
2	Coperchio Copper Stone 20 cm 4541
3	Coperchio Copper Stone 28 cm 4518
4	Coperchio Copper Stone 24 cm 4282
5	Mixer Rapido 3685
6	Kit di preparazione Fruit Factory 3470
7	Kit Caraffe Rapido 2 Grandi e 2 Piccole 1214

Nel Grafico 7.4 possiamo vedere la suddivisione dei 100 prodotti più performanti come Domanda Lorda fra le varie categorie, mentre nel Grafico 7.5 la base sono i 100 prodotti più performanti per Quantità vendute.

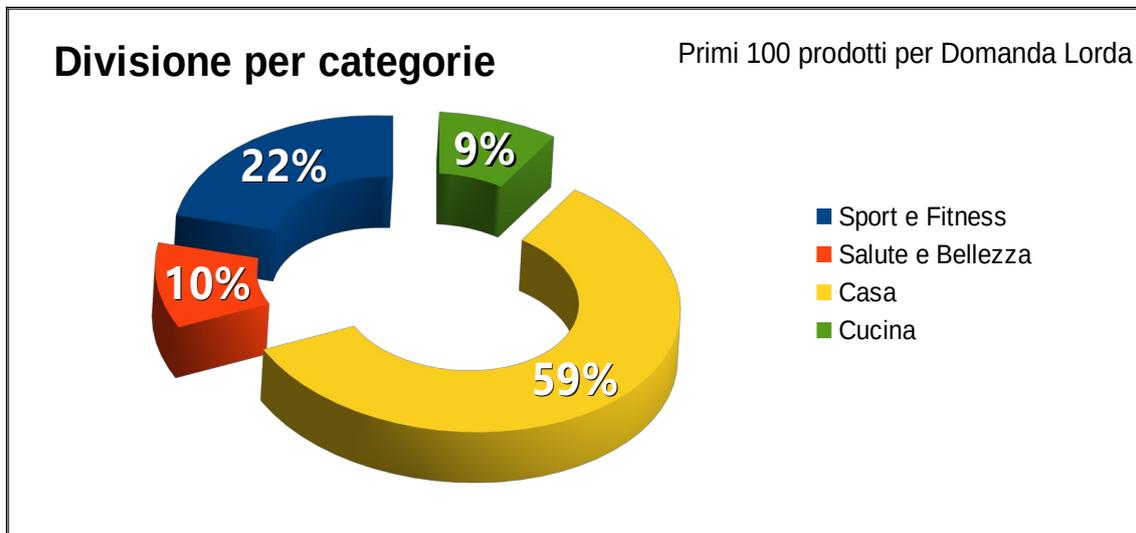


Grafico 7.4: Suddivisione per categorie dei migliori 100 prodotti per DL

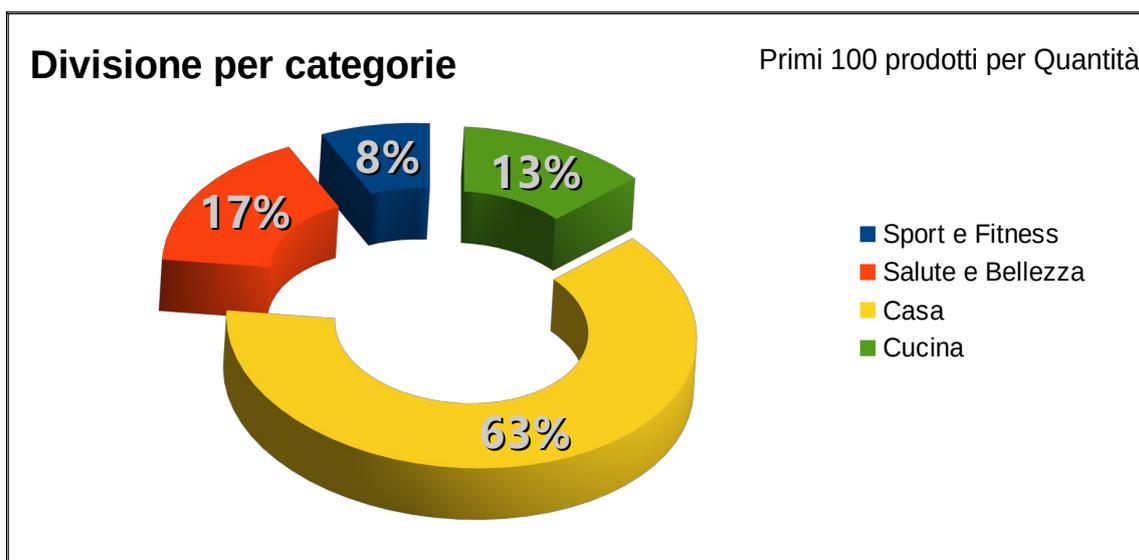


Grafico 7.5: Suddivisione per categorie dei migliori 100 prodotti per Q

Da questi due grafici si può notare che la maggior parte delle entrate è dovuta ai prodotti per la casa, che risulta anche la migliore come quantità vendute. Se analizziamo il grafico sottostante notiamo che ciò è dovuto principalmente alla presenza di molti più prodotti in questa categoria rispetto alle altre.

Questa infatti è la categoria dove troviamo la maggior parte dei prodotti portanti di Mediashopping.

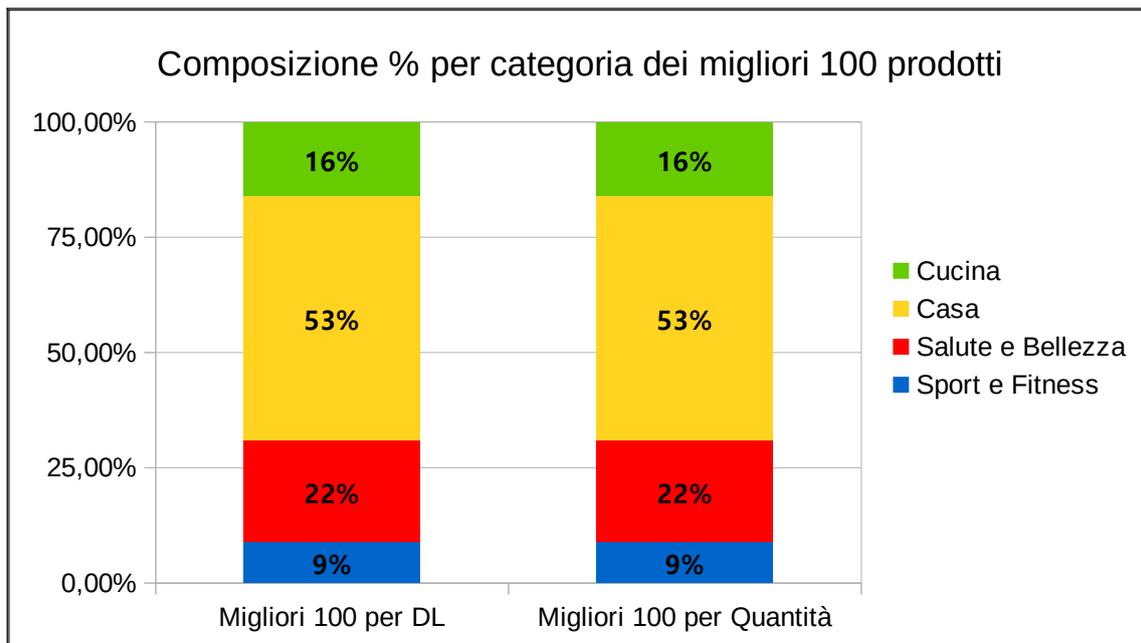


Grafico 7.6: Composizione percentuale suddivisa per categoria

Correlazione lineare

Ho svolto un'analisi per capire se ci sia una correlazione fra il prezzo medio del prodotto e la vendita di questo.

Ho svolto un'analisi secondo il modello della regressione lineare per capire la correlazione fra:

- 1) Prezzo Medio e Domanda Lorda
- 2) Prezzo Medio e Quantità Vendute

Dall'analisi mi aspetterei una correlazione positiva nel primo caso e una correlazione negativa nel secondo caso poiché penso che sia più facile avere una Domanda Lorda più ampia se il prezzo delle singole unità è maggiore mentre il costo più elevato dei prodotti scoraggia più facilmente il consumatore ad acquistare.

Vediamo i grafici:

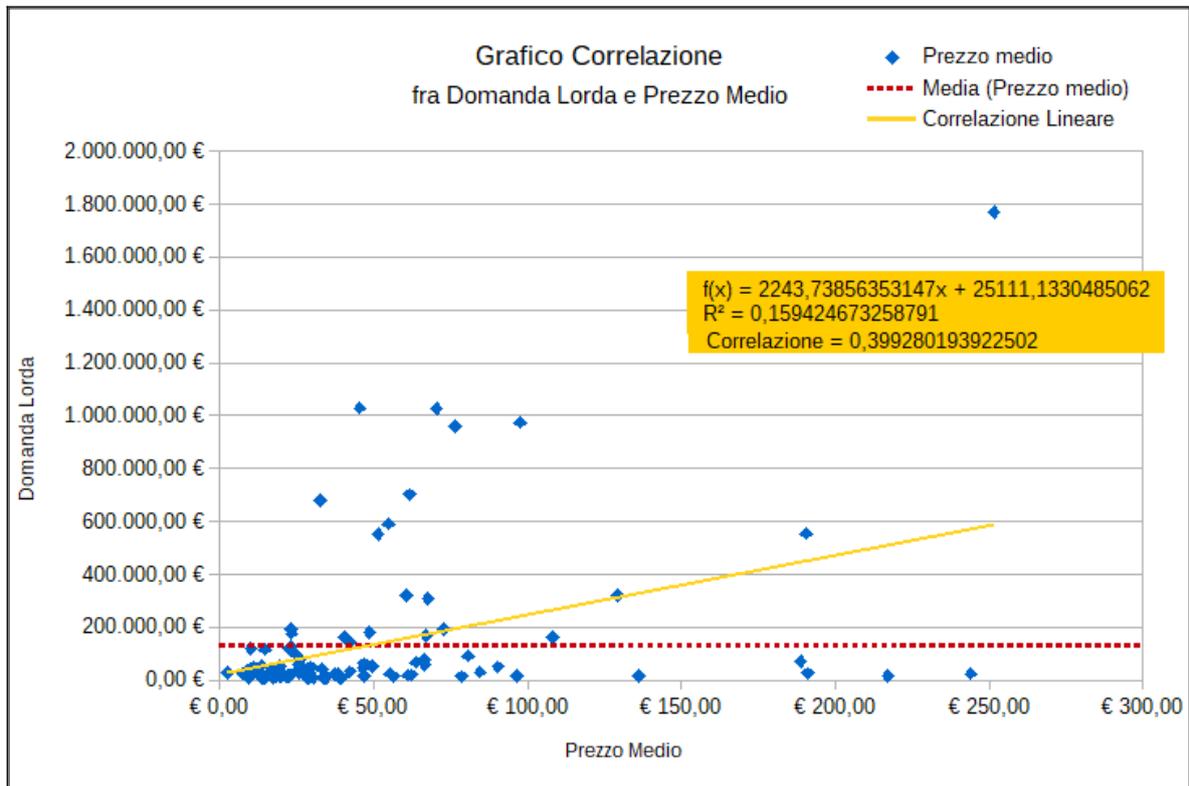


Grafico 7.7: Grafico della correlazione lineare fra prezzo medio e domanda lorda

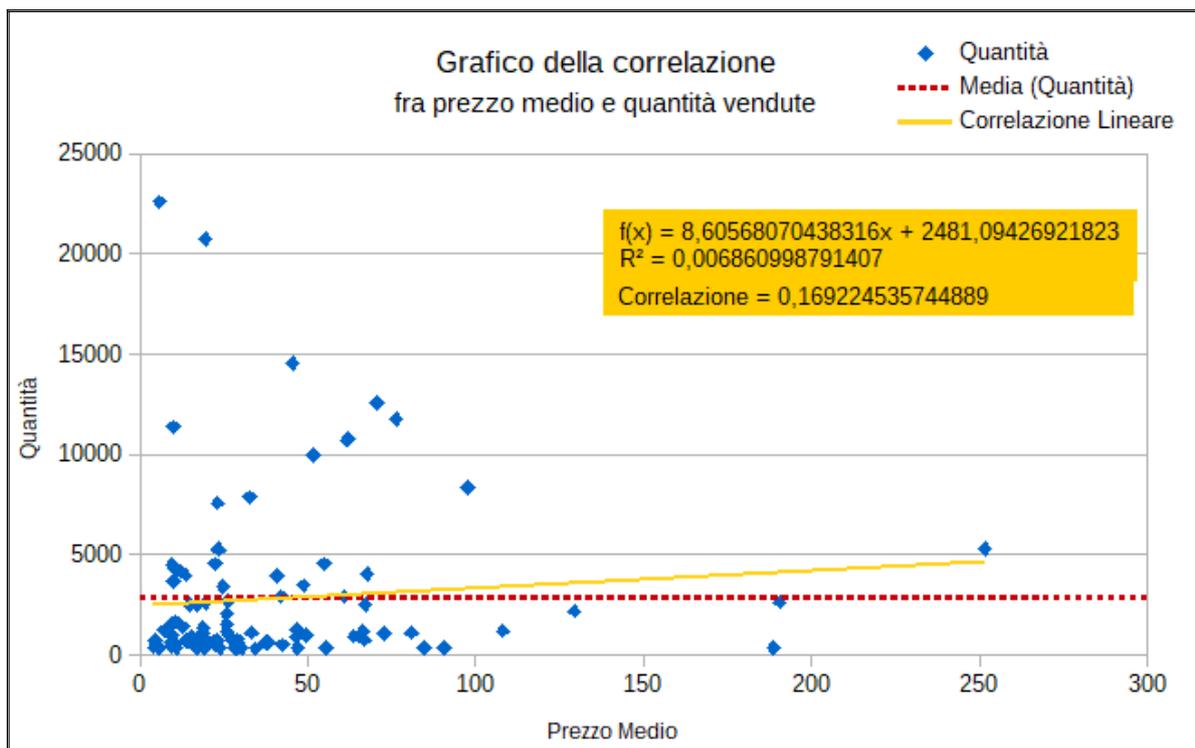


Grafico 7.8: Grafico della correlazione lineare fra prezzo medio e quantità vendute

Possiamo notare che nel primo caso (correlazione fra Prezzo medio e Domanda Lorda) troviamo una correlazione pari al 40% circa e nel secondo (fra Prezzo medio e Quantità) invece è del 17%. Entrambi hanno una correlazione positiva: nel primo caso avremo una forte

correlazione, come previsto, mentre nel secondo caso avremo una correlazione sempre positiva ma più debole.

Guardando il valore di R^2 possiamo capire quanto il modello di regressione lineare sia attendibile (dobbiamo guardare il valore di R^2 aggiustato così che il valore non venga influenzato dal numero di variabili): nel primo caso avremo $R^2 \approx 15\%$, quindi riterremo il modello poco attendibile, mentre nel secondo caso avremo $R^2 < 1\%$ e quindi anche qui avremo poca attendibilità.

In conclusione i due modelli di regressione risultano poco attendibili, il che non ci permette di trarre conclusioni affidabili.

7.2.2 - Analisi andamento vendite per canale

I CANALI DI VENDITA

Per i canali di vendita abbiamo i Call Center, la Tv e il Web; questi vengono rispettivamente chiamati Outbound, Inbound e Web.

Perchè li chiamiamo così?

Innanzitutto occorre specificare come funziona la vendita televisiva; poiché la televisione non è interattiva, quando vedo la pubblicità non posso dare l'ordine di acquistare quel prodotto, in sovraimpressione appare un numero da chiamare in caso di interesse. A questo numero risponder un operatore di CallCenter che renderà effettivo l'ordine.

Il CallCenter si occuperà, inoltre, di chiamare direttamente un potenziale acquirente per proporre l'acquisto dei prodotti.

Poichè entrambi i processi avvengono tramite Call Center li divideremo in chiamate in entrata (quando il consumatore è attivo nell'acquisto) e chiamate in uscita (quando il consumatore viene contattato).

È definito Inbound quando il consumatore chiama il Call Center e Outbound quando il Call Center chiama il consumatore.

Possiamo racchiudere quindi l'attività televisiva nel termine Inbound.

Ho approfondito il funzionamento dei vari canali nel capitolo sul marketing.

Nei seguenti grafici vediamo la suddivisione delle vendite per canale, nel primo a seconda delle quantità vendute, nel secondo a seconda della domanda lorda prodotta.

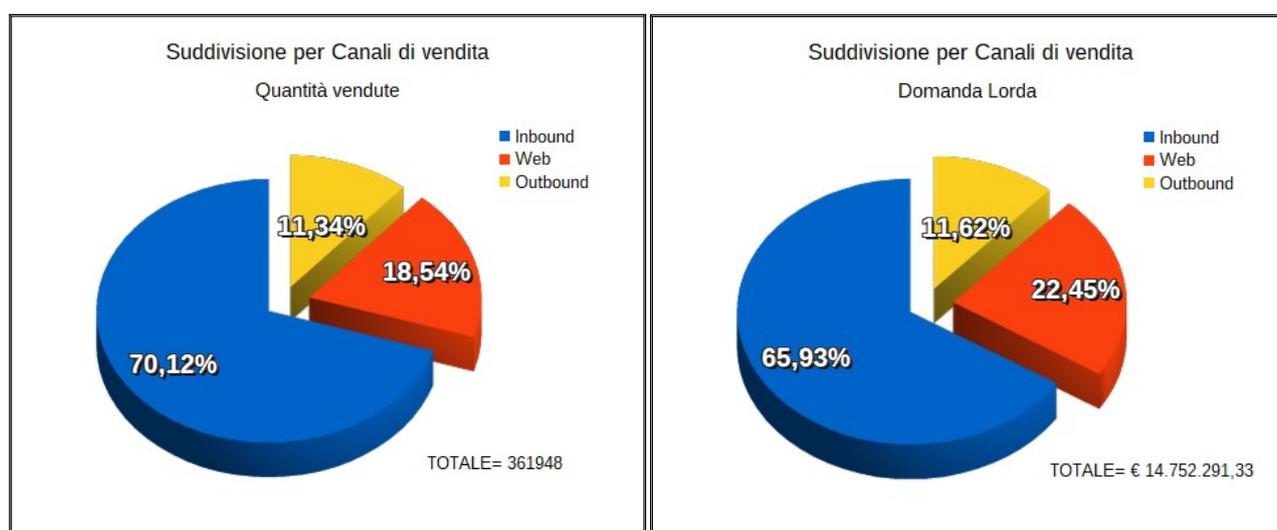


Grafico 7.9 e 7.10: suddivisione per canale di vendita delle vendite

Si nota chiaramente che il canale principale è l'Inbound, le chiamate fatte dai consumatori al call center.

Ho ripreso la suddivisione dei prodotti in categorie ed ho svolto un'analisi per capire se ci fosse una categoria più acquistata in un determinato canale rispetto agli altri o se andassero tutte di pari passo per ogni canale di vendita.

Ho analizzato sempre i primi 100 prodotti per Domanda Lorda e per quantità, ma questa volta suddivisi per canale.

I grafici sottostanti racchiudono la mia analisi.

INBOUND

Primi 100 prodotti per DL

Categoria	Numero Prodotti	Domanda Lorda	Domanda Lorda %
Sport e Fitness	15	€ 2.126.672,01	23,39%
Salute e Bellezza	20	€ 1.028.983,33	11,32%
Casa	50	€ 5.212.640,45	57,33%
Cucina	15	€ 724.770,18	7,97%
TOT	100	€ 9.093.065,97	100,00%

Primi 100 prodotti per Quantità

Categoria	Numero Prodotti	Quantità	Quantità %
Sport e Fitness	13	€ 15.360,00	7,80%
Salute e Bellezza	22	€ 36.282,00	18,43%
Casa	54	€ 121.118,00	61,52%
Cucina	11	€ 24.123,00	12,25%
TOT	100	€ 196.883,00	100,00%

OUTBOUND

Primi 100 prodotti per DL

Categoria	Numero Prodotti	Domanda Lorda	Domanda Lorda %
Sport e Fitness	14	€ 188.229,57	11,73%
Salute e Bellezza	16	€ 125.796,86	7,84%
Casa	47	€ 1.005.207,59	62,66%
Cucina	23	€ 285.028,17	17,77%
TOT	100	€ 1.604.262,19	100,00%

Primi 100 prodotti per Quantità

Categoria	Numero Prodotti	Quantità	Quantità %
Sport e Fitness	12	€ 1.436,00	4,28%
Salute e Bellezza	17	€ 3.567,00	10,62%
Casa	51	€ 21.178,00	63,08%
Cucina	20	€ 7.394,00	22,02%
TOT	100	€ 33.575,00	100,00%

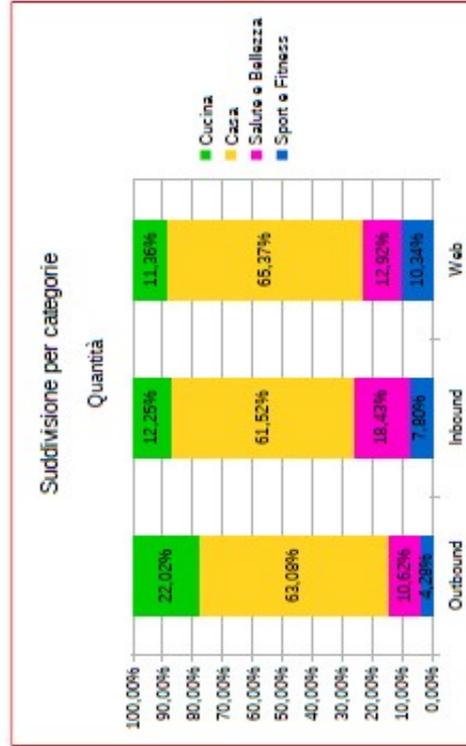
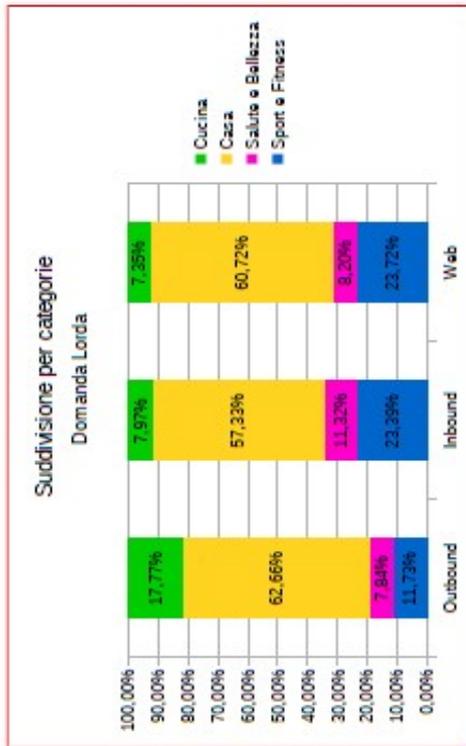
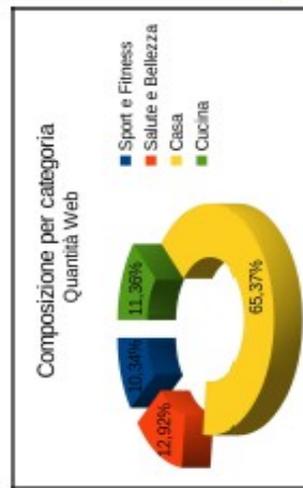
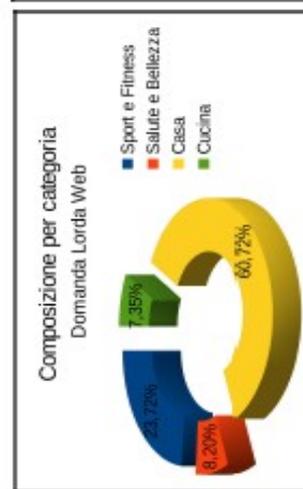
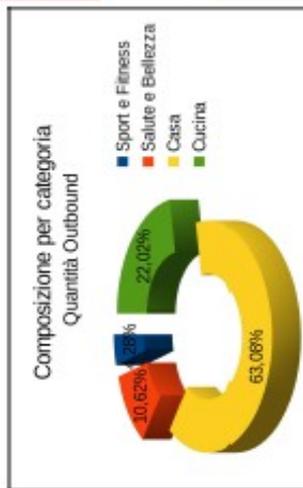
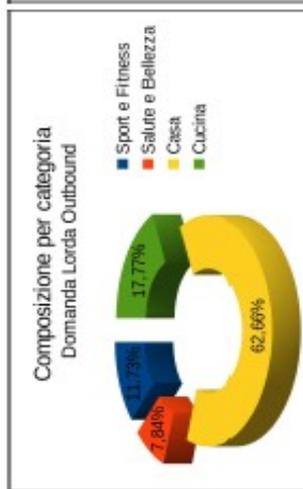
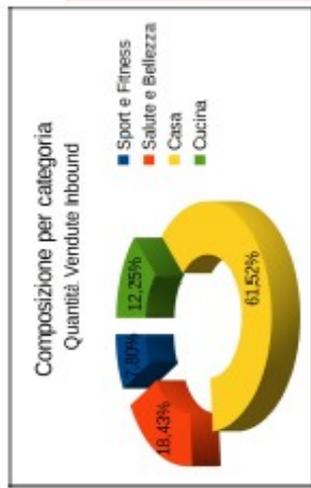
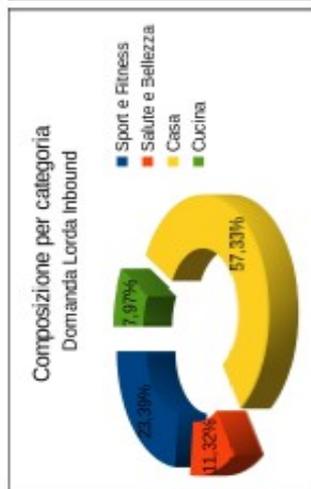
WEB

Primi 100 prodotti per DL

Categoria	Numero Prodotti	Domanda Lorda	Domanda Lorda %
Sport e Fitness	11	€ 741.391,14	23,72%
Salute e Bellezza	17	€ 256.176,11	8,20%
Casa	55	€ 1.897.654,22	60,72%
Cucina	17	€ 229.824,28	7,35%
TOT	100	€ 3.125.045,75	100,00%

Primi 100 prodotti per Quantità

Categoria	Numero Prodotti	Quantità	Quantità %
Sport e Fitness	12	€ 5.603,00	10,34%
Salute e Bellezza	17	€ 7.000,00	12,92%
Casa	55	€ 35.409,00	65,37%
Cucina	16	€ 6.154,00	11,36%
TOT	100	€ 54.166,00	100,00%

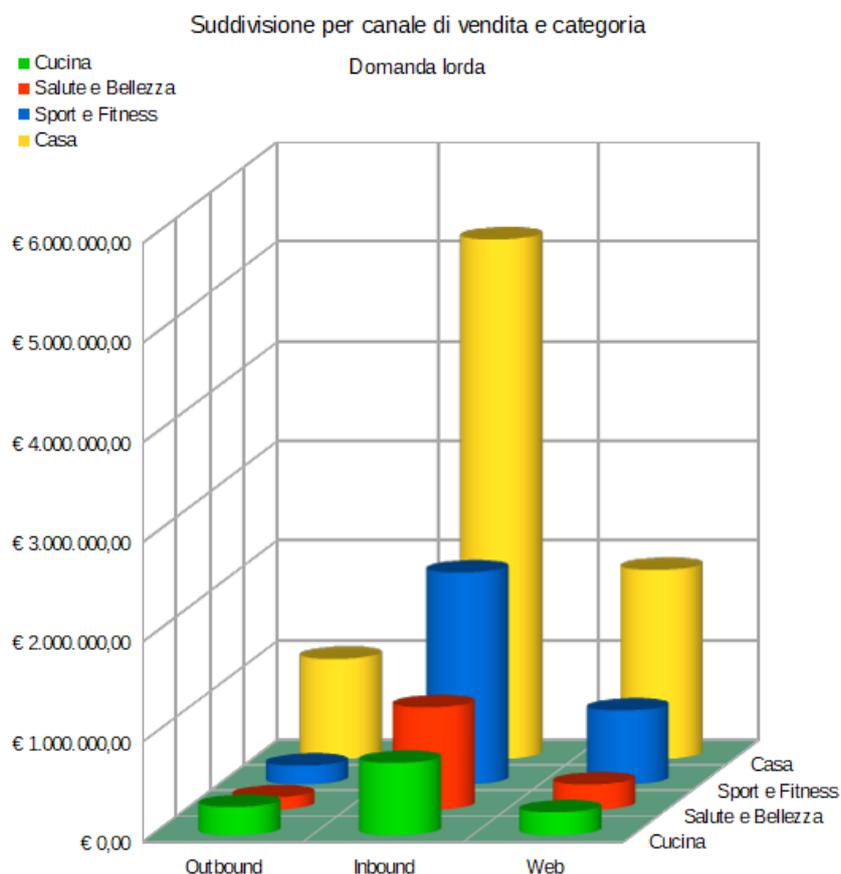


Possiamo chiaramente notare che la categoria più venduta in ogni canale di vendita rimangono i prodotti per la casa, questi racchiudono circa il 60% in ogni canale di vendita.

Per quanto riguarda le altre categorie notiamo, analizzando il grafico relativo alla domanda lorda, che i prodotti per la cucina hanno un leggero vantaggio nell'outbound con un 17,7% contro circa l'8% di inbound e web; Sport e fitness lo ha, invece, nelle altre due categorie con rispettivamente 23,4% per l'inbound e 23,7% nel web contro l'11,7% dell'outbound.

Dobbiamo evidenziare che il Web è l'unico canale di vendita nel quale troviamo dei prodotti FiveStore fra i 100 più venduti, sono stati esclusi dalle analisi precedenti perché la quantità è scarsamente rilevante.

Per poter analizzare questi grafici in modo completo occorre metterli in relazione con i grafici 7.9 e 7.10 (suddivisione % per canale) poiché le percentuali che abbiamo ora sono relative al totale per canale di vendita e non al totale complessivo.



Categoria	Outbound	Inbound	Web	Totale
Sport e Fitness	€ 188.229,57 6,16%	€ 2.126.672,01 69,58%	€ 741.391,14 24,26%	€ 3.056.292,72 100,00%
Salute e Bellezza	€ 125.796,86 8,92%	€ 1.028.983,33 72,93%	€ 256.176,11 18,16%	€ 1.410.956,30 100,00%
Casa	€ 1.005.207,59 12,39%	€ 5.212.640,45 64,23%	€ 1.897.654,22 23,38%	€ 8.115.502,26 100,00%
Cucina	€ 285.028,17 22,99%	€ 724.770,18 58,47%	€ 229.824,28 18,54%	€ 1.239.622,63 100,00%

Grafico 7.11 e Tabella 7.1: Suddivisione DL per categoria prodotto e canale di vendita

Da questo grafico 7.11 possiamo vedere chiaramente che il canale di vendita Inbound ha un rendimento maggiore in ogni categoria. Nei grafici del Documento 7.1 avevamo notato una miglior prestazione sull'Outbound della categoria Cucina, però le percentuali si riferiscono al totale di Domanda Lorda del canale di vendita e non al totale complessivo. Guardando la tabella

7.1 notiamo che i prodotti per la cucina venduti sull'outbound rappresentano il 23% circa dei prodotti per la cucina venduti in totale sui tre canali.

Da ciò possiamo dedurre che in tutti e tre i canali di vendita sono più redditizi, in termini di Domanda Lorda, i prodotti per la casa (considerando anche la loro superiorità numerica all'interno del catalogo prodotti) e vediamo che la seconda categoria preferita dal consumatore outbound è la cucina, ma ciò non significa che chi vuole comprare prodotti per la cucina sia preferibilmente un cliente contattato dal call center, il canale più utilizzato rimane sempre l'inbound. La stessa considerazione vale per il web, dove la seconda categoria è sport e fitness.

7.2.3 - L'evoluzione del portafoglio prodotti

Il portafoglio prodotti è in continua evoluzione ma i nuovi arrivi all'interno del catalogo vengono selezionati con attenzione.

Come un prodotto arriva all'interno del catalogo?

Abbiamo varie fasi per la selezione dei vari prodotti:

- Ricerca prodotti ottimali
- Acquisto prodotti test
- Test Tv/Facebook/web
- Produzione su personalizzazione
- Inserimento in catalogo

Un ufficio preposto si occupa della ricerca e selezione di prodotti potenzialmente idonei secondo i target dell'azienda.

Che caratteristiche deve avere un prodotto in questa fase?

La scelta dei prodotti viene fatta valutando le seguenti caratteristiche:

1. la disponibilità di un video accattivante ed interessante promozionale da parte del fornitore.
2. l'interesse de pubblico valutato dallo staff interno
3. se rientra in un determinato range di prezzo relativo alla disponibilità del target.

Una volta selezionati i prodotti si passa alla fase dei test.

In questa fase l'azienda ha bisogno di poche quantità di ogni singolo articolo, vengono quindi acquistate un centinaio di unità per procedere ai test.

TEST FACEBOOK

Come avviene il test Facebook?²⁰

Il test Facebook ha l'obiettivo di vendere l'articolo test tramite un'inserzione sulla piattaforma, le vendite vengono chiamate "conversioni".

Vengono inoltre valutate le interazioni con il post-inserzione come "like", "commenti" (positivi e negativi) e "condivisioni".

In una prima fase vengono create le inserzioni, il pubblico a cui sono dirette è suddiviso per età: "dai 35 ai 44", "dai 45 ai 54" e "over 55"; ogni classe ha una creatività²¹ leggermente differente, i link presenti all'interno del post permettono una perfetta tracciabilità dei movimenti dell'utente così da rendere più efficaci le analisi successive.

L'inserzione viene sottoposta agli utenti selezionati per una settimana al termine della quale i dati vengono analizzati.

A questo punto vengono analizzate e pesate delle metriche specifiche e viene assegnato un determinato punteggio che, come vediamo nell'immagine 7.1, serve a determinare l'esito del test.

LEGENDA PUNTEGGIO				ESITO
DA	15	O	> 15	promosso
DA	10	A	14,99	da valutare
DA	0	A	9,99	bocciato

Immagine 7.1: punteggio Test

TEST TV

Come funziona il test TV?

Se il prodotto nel test Facebook ottiene un punteggio superiore al 10, viene svolto il test televisivo.

Il video promozionale del prodotto (doppiato in italiano) viene mandato in onda sulle reti Mediaset per una settimana e si registrano il numero di vendite.

Anche con questo test viene attribuito un determinato punteggio che viene analizzato utilizzando la stessa tabella del test Facebook.

Al termine delle valutazioni complessive dei vari test effettuati si decide se il prodotto può essere messo in vendita o se è meglio abbandonarlo.

I test Tv e Facebook possono portare a risultati anche molto differenti poiché il target raggiunto dai due mezzi utilizzati presenta importanti differenze.

²⁰ Le funzionalità proprie di Facebook verranno affrontate nel capitolo 8.

²¹ Per creatività si intende un testo introduttivo presente nel post-inserzione. La differenziazione di questi serve per essere più efficaci nelle comunicazioni di marketing, la personalizzazione delle comunicazioni è molto utilizzata dall'azienda nelle campagne web.

7.3 - I clienti (target)

Ultimamente è sempre più importante conoscere con che tipo di clientela rapportarsi.

Una delle attività fondamentali è quindi la targetizzazione della clientela e la conseguente scelta della tipologia di utenti a cui rivolgersi: il target di riferimento.

Quest'attività per un'azienda è molto importante sia in fase di nascita sia durante la vita dell'azienda.

Definire il target significherà conoscere le principali caratteristiche del mercato nel quale voglio entrare o nel quale sto operando al fine di adattare al meglio le strategie di marketing da intraprendere.

Più informazioni abbiamo più facilmente riusciremo a creare una strategia vincente per quel determinato target; questo ci porterà anche ad una migliore allocazione di risorse: saremo più produttivi con meno spese.

Quando si ha un'idea imprenditoriale si deve analizzare la clientela per capire chi potrà avere interesse ad acquistare il prodotto, quando invece si ha un'azienda avviata è importante tenere sotto controllo i cambiamenti del target di riferimento in modo da poter adattare la strategia.

La targetizzazione è utilizzata maggiormente nel web marketing, ma troviamo un suo utilizzo anche nel marketing tradizionale. Ad esempio come per la messa in onda dei programmi viene studiato dettagliatamente il palinsesto orario, nella pubblicità televisiva chi compra gli spazi pubblicitari cerca di inserire gli spot in modo da far coincidere il target del programma televisivo in onda con quello del prodotto pubblicizzato.

Rispetto all'era pre-digitale, nel mondo connesso di oggi è molto più facile raccogliere informazioni sulle abitudini della clientela, ma la cosa difficile è trasformarle in azione e sfruttarle a proprio vantaggio; la quantità di informazioni disponibili è in crescita continua, le aziende imparano tecniche nuove costantemente e bisogna riuscire a stare al passo con quest'evoluzione per creare un vantaggio competitivo.

Come si raccolgono le informazioni?

Ormai tempo che il vostro computer o il telefono si avviino e informazioni su di voi sono già state raccolte da qualcuno.

Stiamo esagerando?

Ci sono state varie sperimentazioni in passato ma vediamo un articolo recente inerente al tracciamento per la gestione dell'epidemia di SARS-CoV-2:

da ilcorriere.it del 18 marzo 2020

“Coronavirus, cosa sono le celle telefoniche, il sistema scelto dalla Lombardia per controllare gli spostamenti dei cittadini

Piccole porzioni delle ampie reti telefoniche permettono di conoscere la posizione di un telefono ma l'esattezza del dato rilevato può variare a seconda di dove ci si trova”²²

Le reti telefoniche sono suddivise in piccole porzioni, su una mappa possiamo disegnarle a forma di esagoni che, uno accanto all'altro, coprono l'intero territorio (o quasi). Il nostro telefono si connette ai ripetitori più vicini e viene quindi localizzato all'interno di una precisa cella telefonica a seconda della nostra posizione.

Siete convinti? Anche senza accedere ad internet, senza navigare ma solamente tenendo il telefono acceso in tasca stiamo già fornendo dati sui nostri spostamenti, abituali o no. Da questi dati infatti si può ricostruire ad esempio un percorso di routine, si può vedere se andate spesso in quel negozio, ecc...

Per fortuna il Regolamento Generale della Protezione dei Dati (Regolamento (UE) n. 2016/679) prevede l'utilizzo di tali dati solo previa autorizzazione o in circostanze eccezionali.

Questo esempio ci fa intuire che le modalità di raccolta dati sono infinite. Vista la loro quantità questi spesso sono gestiti da società apposite che forniscono un servizio di appoggio alle aziende, approfondiremo questo argomento nel capitolo sui Big Data.

Quali sono le principali differenze che può avere il mio target di riferimento?

Prima di tutto dobbiamo suddividere la clientela fra consumatori e rivenditori, da questa divisione troviamo due tipologie di business: B2B e B2C (business to business e business to consumer).²³

B2B e B2C

Nel Business rivolto ai rivenditori (B2B) avremo un approccio più formale, più volto alle caratteristiche del prodotto mentre nel business to consumer (B2C) avremo un approccio più promozionale rivolto al trasmettere emozioni.

Generalmente il commercio B2B è caratterizzato da una clientela più ridotta; questa minor quantità di clientela viene però compensata dalla grande importanza del singolo cliente in relazione al fatturato che porta. Un cliente di questo tipo tende ad essere molto più fidelizzato

²² Documento 7.3: da ilcorriere.it

²³ Abbiamo anche una terza tipologia di business che descrive il commercio fra consumatori: C2C (consumer to consumer)

rispetto al consumatore singolo, poiché una grossa azienda per cambiare fornitore deve mettere in moto una macchina decisionale complessa e tenderà quindi a cambiare con meno facilità. Questo è un vantaggio, però avere pochi clienti molto importanti è rischioso poiché i clienti hanno molto più potere decisionale, hanno ‘il coltello dalla parte del manico’; possono chiedere modifiche e cambiamenti sapendo che l’azienda prima di rifiutare ci deve pensare bene perché ciò potrebbe significare perdere un’importante fetta di fatturato.

Nel B2B è molto importante la costruzione della reputazione aziendale e della relazione interaziendale con i clienti; una buona reputazione può aiutare un’azienda cliente ad inserire la relazione che ha con l’azienda fornitrice fra i beni di maggior importanza.

Nel B2C abbiamo la relazione diretta con il consumatore finale, questo fa acquisti in modo più impulsivo rispetto ad un’azienda. Inoltre avremo molti più clienti rispetto alla B2B e ognuno di questi inciderà in modo minore sul fatturato.

Dal punto di vista di Mediashopping, i principali clienti nel commercio B2B sono legati alla GDO (Grande Distribuzione Organizzata); vediamo nella tabella sottostante come si divide il fatturato di Mediashopping fra B2B e B2C

		B2C 2019	B2B 2019
Gennaio		1.419	249
Febbraio		1.352	510
Marzo		1.267	372
Aprile		1.066	601
Maggio		1.359	363
Giugno		1.198	338
Luglio		952	326
Agosto		1.007	198
Settembre		1.105	439
Ottobre		1.082	386
Novembre		1.616	290
Dicembre		1.382	517
TOTALE		14.805	4.589
Percentuale		76,34%	23,66%



Tabella 7.2: suddivisione ricavi b2b e b2c
fonte Mediashopping

Grafico 7.9: suddivisione ricavi b2b e b2c

La clientela di Mediashopping ha come predominanza un target femminile, residente nel sud Italia e principalmente di scarsa scolarizzazione; però le tipologie di clientela spaziano in ogni direzione ricoprendo il target televisivo commerciale (14+).

7.4 - Il marchio

Perché il “marchio d’impresa” è importante?

Si può partire dalla definizione data nel Codice industriale:

il marchio d’impresa è tutto ciò che è atto a “distinguere i prodotti o i servizi di un’impresa da quelli di altre imprese”²⁴.

Il marchio (o brand) è quindi necessario per rendere i prodotti facilmente riconducibili all’azienda e ha grande importanza quando l’azienda acquista una certa notorietà; infatti un brand famoso può ispirare fiducia nel consumatore, aiuta a fidelizzare il cliente e a trasmettere i valori dell’impresa.

Ad esempio se non conosco l’azienda produttrice mi può venire il dubbio che non sia un prodotto di buona qualità, mentre se sulla confezione del prodotto la prima cosa che noto è un logo²⁵ molto riconoscibile tendo a dare per scontato che, visto il successo dell’impresa, il prodotto sarà di buona qualità.

La facilità di identificazione, però, si può anche ritorcere contro la stessa azienda: a volte basta una sola occasione per acquisire una pessima reputazione ed il cliente sarà più scettico nell’acquistare un prodotto e avrà bisogno di maggiori garanzie.

Il marchio Mediashopping ha un punto di forza principale, soprattutto alla sua nascita: richiama il marchio dell’intero Gruppo Mediaset.

Come possiamo vedere nelle immagini troviamo somiglianze che identificano chiaramente Mediashopping come parte di Mediaset.



Immagine 7.2 e 7.3: Marchio Canale 5 e marchio Mediaset



Immagine 7.4: marchio Mediashopping

²⁴ Definizione da Articolo 7 del Codice della proprietà industriale D. Lgs., 10 febbraio 2005, n.30

²⁵ Il logo è una rappresentazione grafica che sintetizza il marchio, il marchio è l’insieme del logo, la scritta e il font usato e altre caratteristiche particolari utilizzate per identificare l’azienda.

Come detto in precedenza, dal primo logo fino a quelli attuali troviamo il fiore ad 8 petali per ogni prodotto strettamente connesso a Mediaset. Inoltre il font utilizzato per il marchio Mediaset è lo stesso utilizzato inizialmente per Mediashopping.

Il logo che vediamo nell'immagine 7.5 è il marchio attuale di Mediashopping a cui è stato aggiunto un bollino rosso "VISTO IN TV" per dare maggiore forza alla pubblicità televisiva.



Immagine 7.5: marchio nuovo Mediashopping

Mediashopping utilizza sempre i colori facenti parte del marchio, anche nel packaging, nel sito e nelle grafiche pubblicitarie.

Il packaging dei prodotti è ripreso per tutti i prodotti:



Immagine 7.6: Packaging Rapido Mediashopping

Vediamo prevalenza di bianco con il bordo inferiore azzurro e lo spigolo superiore a sinistra azzurro con il marchio, l'azienda dà inoltre molta importanza al logo rosso "visto in TV" poiché ha notato una particolare attenzione dei consumatori al fatto che sia proprio il prodotto "che ho visto alla televisione".

Il marchio di Mediashopping, come quasi tutti i marchi famosi, è molto spesso ripreso dalla concorrenza per creare marchi molto simili così da sfruttare la fama prodotta dal marchio originale e dalle loro campagne pubblicitarie; infatti possiamo trovare spesso il richiamo al logo "Visto in tv" da parte di venditori di articoli simili.

7.5 - Il Marketing

7.5.1 - Cos'è il marketing?

Secondo la definizione data da Treccani il marketing è l'insieme dei metodi atti a collocare con il massimo profitto i prodotti in un dato mercato attraverso la scelta e la programmazione delle politiche più opportune di prezzo, di distribuzione, di vendita, di pubblicità, di promozione, dopo aver individuato, attraverso analisi di mercato, il potenziale consumatore.

Il marketing si occupa quindi di individuare un potenziale consumatore e, a seconda delle sue caratteristiche, di cercare di convertirlo in consumatore arrivando al massimo profitto possibile. Per fare ciò si deve scegliere di attuare una determinata politica d'azione, sempre tenendo conto delle caratteristiche del acquirente, in materia di prezzo, distribuzione, modalità di vendita, pubblicità e molto altro.

Come possiamo leggere nel libro Di Kotler, Marketing Management seconda edizione, il mercato è cambiato negli anni ed il marketing si è dovuto adattare di conseguenza.

La rivoluzione industriale ha portato importanti cambiamenti al mondo del commercio e delle industrie, sono nate molte nuove tecnologie, si è sviluppato il commercio e molte merci che un tempo erano costose e rare ora sono alla portata di molti; in questa fase iniziale il marketing consisteva nel ridurre i costi di produzione, la domanda era alta, a volte anche più dell'offerta. Dalla rivoluzione industriale ad oggi abbiamo fatto parecchia strada, negli anni '30 il marketing era focalizzato sul prodotto e sulla sua tecnologia, ora vediamo tecniche molto più complesse incentrate sul cliente e non più sul prodotto.

Sempre secondo Kotler i principali fattori che hanno influenzato l'evoluzione del marketing nella prima decade del 2000 sono stati.

- Il cambiamento tecnologico
- La globalizzazione
- La deregolamentazione
- La privatizzazione
- Le maggiori pretese da parte del cliente
- La personalizzazione
- L'aumento della concorrenza
- La convergenza dei settori
- La trasformazione della vendita al dettaglio

- La disintermediazione

Quelli che più ci interessano sono Il cambiamento tecnologico, Le maggiori pretese da parte del cliente, La personalizzazione, La convergenza dei settori, La trasformazione della vendita al dettaglio e La disintermediazione.

Il cambiamento tecnologico ha portato una maggiore diffusione dell'informazione così da rendere ogni processo più accurato e più mirato.

Le maggiori pretese della clientela sono frutto di un'offerta sempre più vasta quindi i clienti si aspettano livelli più elevati sia di qualità del prodotto sia dei servizi connessi ad esso, altrimenti andranno da un concorrente. Ai giorni nostri la clientela è meno attenta alle differenze effettive dei prodotti ed è meno fedele alla marca, tranne sui marchi più noti, lì si può notare una maggior fedeltà e una maggior propaganda da parte dei clienti.

Nel libro Marketing 4.0 Kotler identifica un settore particolare della clientela, i Netizen (ovvero i cittadini di internet) che è particolarmente fedele alle marche e può influenzare la popolazione ad con recensioni e commenti.

La personalizzazione, secondo me, è, e sarà, uno dei fattori più importanti ora e nel futuro più prossimo. Le maggiori tecnologie, le telecomunicazioni, gli ordini via internet e l'interazione fra aziende permette sempre di più la realizzazione e la progettazione da parte del cliente di un articolo personalizzato. La clientela non si accontenta più di avere prodotti standard, anche se di alta qualità.

La convergenza fra i settori: le industrie oggi cercano sempre di più di ampliare la propria gamma prodotti, viene infatti messo al centro il cliente e non più il prodotto, l'azienda oggi non cerca i clienti per il suo prodotto ma cerca più prodotti per i suoi clienti così da offrire un servizio più completo.

La trasformazione della vendita al dettaglio avviene soprattutto per mezzo dell'e-commerce. I piccoli venditori ora sono oppressi dalle grandi catene che basano il loro commercio su modalità online e consegna a domicilio; così i venditori al dettaglio cercano di trasformare i loro negozi in vere e proprie esperienze, inserendo ad esempio un bar o spettacoli all'interno dei punti vendita per renderli più attrattivi.

La disintermediazione: nel commercio classico vediamo venditori all'ingrosso, intermediari e consumatori. Con l'arrivo dell'e-commerce nascono molte multinazionali che lavorano esclusivamente online, come Amazon. Altre imprese già esistenti, invece, si sono riorganizzate aggiungendo, all'offerta già esistente, il commercio online; queste secondo Kotler sono le più

temibili perché offrono la comodità dell'e-commerce e la fama di un marchio già affermato. Questo potrebbe essere il caso di Mediashopping che, oltre all'offerta tv, utilizza sia l'approccio B2B (business to business) sia il B2C (business to consumers). Il marketing con il tempo ha acquistato una visione sempre più ampia, vediamo una crescita costante delle attività di marketing svolte normalmente dalle aziende.

IL WEB MARKETING

Il web marketing comprende tutte quelle pratiche svolte sul web (social, siti e molto altro) intente ad attirare visitatori interessati ai propri prodotti o servizi. Che vantaggi ha il web marketing rispetto al marketing tradizionale? I principali vantaggi vengono riassunti nell'immagine 7.7.



Immagine 7.7: i vantaggi del web marketing – fonte webagencyrighetti.it

Partendo da sinistra troviamo la Comunicazione globale: il web, come sappiamo, non ha confini e ci permette, se usato bene, di raggiungere ogni angolo del mondo ampliando notevolmente la capillarità della diffusione del nostro messaggio pubblicitario.

Diversificazione dei canali: come vedremo nel dettaglio per Mediashopping, con il web marketing possiamo utilizzare tantissimi canali differenti, come e-mail, social e SEM. Il web, infatti, non può essere considerato un canale unico poiché abbiamo strumenti molto diversificati fra loro con utenti molto differenti, come esempio possiamo citare TikTok, social molto utilizzato da un pubblico prettamente giovanile.

Costi inferiori: il web è alla portata di tutti (o quasi)²⁶, possiamo sfruttare molti servizi gratuiti e, se ne abbiamo la necessità possiamo integrare con servizi a pagamento. Tuttavia i costi dei servizi a pagamento sul web sono minori rispetto a quelli del marketing tradizionale, come spot in tv e cartelloni pubblicitari.

Target dettagliato: con la crescita esponenziale della raccolta di informazioni tramite il web, abbiamo infinite possibilità per selezionare la tipologia di target che ci interessa. I dati su cui possiamo basarci vanno molto oltre rispetto alle informazioni di base come Sesso, Età e Reddito, ora possiamo sapere, ad esempio, se una determinata persona ha cercato il nostro brand, il brand della concorrenza o ha fatto ricerche affini ai nostri prodotti nell'ultimo periodo. A questo proposito rimando al capitolo sui Big Data.

Secondo Kotler²⁷ Il targeting e la segmentazione dei consumatori sono fondamentali per la strategia di un brand: questi infatti permettono un'allocazione efficiente delle risorse ed un posizionamento sul mercato più chiaro ed efficace. Come abbiamo detto prima per il prodotto, questa capacità di targetizzazione permette una forte personalizzazione anche delle campagne e delle offerte. Questa targetizzazione può avere aspetti positivi, se utilizzata con moderazione. Essendo una decisione presa unilateralmente dall'azienda, il cliente può vedere con piacere gli annunci personalizzati, ma si sentirà infastidito, tanto da bloccare e impedire gli annunci, se questi vengono usati in modo eccessivo. Per evitare questo, oltre all'uso moderato, l'azienda deve chiedere il permesso al consumatore prima di mandare annunci e pubblicità; se l'approccio è amichevole e coinvolgente il consumatore vedrà gli annunci dell'azienda come un aiuto offerto e si sentirà infastidito meno facilmente.

Misurazione del ROI: il ROI (Return On Investments) è un fattore molto importante per le campagne di marketing. Dal marketing tradizionale non riusciamo a capire quanto ha avuto successo la nostra singola campagna, possiamo avere un'idea generale ma non avere dati certi (come posso misurare ad esempio quanta gente ha visto il mio cartellone pubblicitario e, grazie a quello, ha acquistato nel mio negozio?). Con il web, invece, è molto più facile misurare determinati valori.

Interazione istantanea: una campagna web può essere facilmente visualizzata nel giro di pochi minuti dal suo caricamento e nel giro di poche ore può addirittura aver raggiunto tutto il mondo. Per questa ragione, come tutti gli aspiranti influencer ormai sapranno, è importante considerare la fascia oraria in cui viene caricato un contenuto poiché abbiamo fasce orarie con maggior

²⁶ Il report *Digital 2019* di www.wearesocial.com/ parla di 4,39 miliardi di utenti internet al mondo nel 2018, circa il 57% della popolazione mondiale.

²⁷ Libro Marketing 4.0 Dal tradizionale al digitale, Kotler - capitolo 4.

traffico sui social e sul web, ciò ci permette una maggior visibilità ed impedisce che il contenuto venga sostituito da contenuti più recenti.

Aumento della concorrenza: questo può essere sia positivo che negativo. Un aumento della concorrenza è quasi sempre positivo dal punto di vista del consumatore, può portare un abbassamento dei prezzi e/o un miglioramento della qualità del prodotto; dal punto di vista delle aziende diventa positivo quando l'azienda riesce a mantenere una competitività elevata. In questo caso penso che sia visto come positivo analizzandolo dal punto di vista della nuova impresa che vuole entrare nel mercato, infatti il web offre anche alle piccole aziende, con pochi fondi, una maggior possibilità di essere competitive.

LE QUATTRO C DI KOTLER

Kotler, basandosi su “le quattro P” del marketing mix originale (price, product, place, promotion), propone un'evoluzione di questo modello, un adattamento al nuovo approccio digitale del marketing: le quattro C.

Le quattro C stanno per Co-creation, Currency, Community e Conversation.

Di co-creazione abbiamo parlato in precedenza: la personalizzazione del prodotto da parte del cliente permette di creare un valore aggiunto molto efficace nel commercio di oggi.

Per quanto riguarda il Prezzo (currency) vediamo una grande evoluzione delle strategie; ora la grande conoscenza di dati ci permette di non avere più un prezzo fisso ma di adattare il prezzo ad ogni consumatore. Il prezzo fluttua, quindi, a seconda della richiesta del singolo mercato.

Un altro importante cambiamento si ha nel canale di distribuzione: non è più un negozio fisico ma si evolve in canali peer-to-peer come Airbnb, dove il commerciante è anche cliente e viceversa. Questi canali rendono disponibili i prodotti e i servizi quasi immediatamente, i consumatori quindi danno sempre una maggior importanza alla disponibilità immediata e la ritengono un fattore fondamentale nella scelta dei loro acquisti. Per avere questa rapidità nel reperire ciò di cui il consumatore ha bisogno è necessario che consumatore e commerciante siano vicini l'uno all'altro, grazie a questo si arriva al commercio tramite la comunità.

Per ultimo parliamo della promozione. Quando parliamo di promozione tradizionalmente pensiamo ad un concetto unilaterale, dall'azienda al pubblico. Ora, con il diffondersi delle piattaforme social il pubblico può rispondere a questi annunci, creare una conversazione, può esporre i suoi dubbi e vedere quanto l'azienda è davvero attenta alle sue richieste.

BOX 7.2: Il Green Marketing

Fin dagli anni '70 vediamo tematiche green affiorare sulle prime pagine dei giornali e il mondo del mercato ha spesso cercato di sfruttare l'attenzione all'ambiente per la promozione. Queste campagne di marketing verde però non hanno mai avuto l'effetto desiderato, infatti molte aziende che decidevano di lanciare prodotti eco-sostenibili, dopo pochi mesi erano costrette a ritirarli dal mercato e ad abbandonare questa strategia di marketing.

Tuttavia negli anni la tematica della sostenibilità sta acquistando sempre più terreno. Sta diventando sempre più importante per il consumatore che le aziende adottino politiche volte alla salvaguardia dell'ambiente e/o creino prodotti eco-friendly.

In questi ultimi anni possiamo notare tantissime iniziative e campagne rivolte al rispetto dell'ambiente, ma non sono rare le pratiche di Greenwashing.

Che cos'è il greenwashing?

Un'azienda che fa green marketing in modo corretto ed etico cerca di portare a conoscenza il consumatore riguardo alle iniziative, alle accortezze, alle modifiche del settore produttivo e a tutte le attività svolte per un maggior rispetto dell'ambiente da parte dell'azienda.

Le campagne di marketing, però, devono avere un riscontro nel comportamento dell'azienda e quando questo non avviene parliamo di greenwashing.

Con le pratiche di greenwashing un'azienda si "colora" di verde senza però fare effettivamente nulla che possa essere considerato eco-sostenibile, la campagna green non identifica la mission dell'azienda ma è semplicemente un modo per attirare la clientela in modo ingannevole.

L'Antitrust vigila sulla correttezza della campagne pubblicitarie ed è arrivata a fare sanzioni pecuniarie molto pesanti in caso di violazione e diffusione di campagne ingannevoli.

7.5.2 – Il Marketing per Mediashopping

PROMOZIONE CONTINUA

La strategia di marketing di Mediashopping si basa sulla promozione continua, non c'è mai un periodo in cui non ci sia una promozione.

Ogni promozione sarà diversa, troveremo alcune promozioni che si ripetono nel corso dell'anno come il Fuoritutto e promozioni per quella singola occasione.

La promozione avrà caratteristiche variabili:

- nome
- durata
- i prodotti al suo interno
- la percentuale di sconto

Per quanto riguarda i canali di marketing abbiamo una suddivisione che rispecchia i canali di vendita.

IL MARKETING OUTBOUND

Come abbiamo spiegato prima, l'outbound racchiude le attività svolte dai call center in uscita, ovvero il call center contatta il consumatore e non viceversa.

I dati delle persone contattate tramite l'outbound sono raccolti dalle iscrizioni al sito web sia per Mediashopping che per Aroma Vero, in passato sono anche state acquistate liste da esterni.

A seconda dell'offerta in corso vengono selezionati clienti potenzialmente interessati e vengono contattati; per Aroma Vero vengono contattati i clienti che non acquistano caffè da un po' di tempo.

L'operatore propone un'offerta o una determinata promozione al cliente che deciderà se concludere o meno l'acquisto.

L'attività di call center si basa principalmente sull'individuare un potenziale venditore e su una grande copertura; un altro fattore fondamentale è l'abilità dell'operatore nel saper capire le esigenze e le preferenze del cliente.

IL MARKETING INBOUND

Il canale Inbound si basa principalmente sugli spot televisivi.

Mediashopping sfrutta gli spazi pubblicitari invenduti sulle reti Mediaset in modo che questi non vadano svenduti o rimangano liberi. Mediashopping ha lo scopo, quindi, di portare marginalità sfruttando ciò che Mediaset non riesce a vendere.

Gli spot di Mediashopping possono essere spot brevi (15 o 30 secondi) oppure televendite più complesse, che possono arrivare fino ad 1 ora.

Inoltre sottolineiamo anche una produzione ad hoc basata sui prodotti Mediashopping: *Le dritte*. All'interno di questo programma troviamo le due conduttrici (Ninfa e Serena) che danno consigli utili per la casa, il programma contiene più rubriche, come “le dritte della Vlogger” o “Stirocup”, tutte basate su prodotti Mediashopping e attività di casa.

All'interno di tutti gli spot, televendite o programmi appare sullo schermo il numero di telefono da chiamare in caso di interesse, risponderà un operatore che supporterà il cliente procedendo all'acquisto dei prodotti d'interesse.

IL MARKETING DIGITALE

Per quanto riguarda le attività digitali di Mediashopping partiamo dal sito www.mediashopping.it all'interno del quale si trovano tutti i prodotti disponibili.

Mediashopping promuove il sito nel motore di ricerca Google attraverso attività di Search Engine Marketing (SEM).

Le attività di marketing sui motori di ricerca sono comunemente chiamate Search Marketing e si dividono in attività non a pagamento chiamate attività di Search Engine Optimization (SEO) e le attività a pagamento; Search Engine Marketing.

Google mette a disposizione degli spazi pubblicitari per le ricerche d'interesse (come “Mediashopping”, “Visto in Tv”, “Media shopping”...) e l'acquisto di questi spazi permette di posizionare il proprio sito nelle prime tre posizioni di quella determinata ricerca.

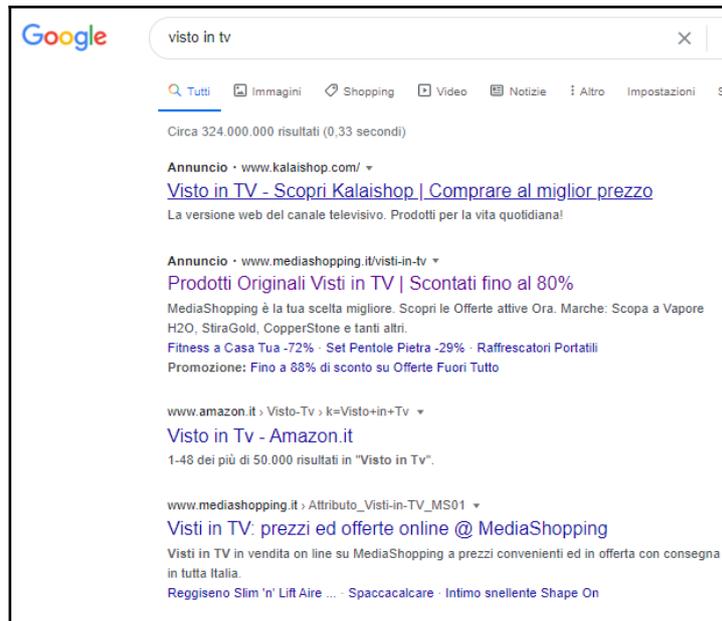


Immagine 7.8: Sem Google

Mediashopping ha acquistato degli spazi e monitora l'andamento costantemente tracciando gli acquisti che provengono dall'utilizzo della SEM.

7.6 - SWOT Analysis

Analizziamo i punti di forza e di debolezza dell'azienda tramite l'analisi SWOT.

L'ampliamento dei nuovi progetti, soprattutto rivolti ad un pubblico più giovanile (come Aroma Vero) e una maggior flessibilità amministrativa potrebbero aiutare a creare un ambiente più motivante e stimolante per i dipendenti.

	PRO	CONTRO
INTERNO	<p>S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ASSOCIAZIONE CON MEDIASET 2. OPERATORI 	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. RISORSE SCARSE 2. PROCESSO DECISIONALE COMPLESSO 3. TARGET RIDOTTO
	<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BIG DATA 2. MAGGIOR UTILIZZO DEL WEB MARKETING 3. TARGET GIOVANILE 4. NUOVI PROGETTI 	<p>T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. COLOSSI DELL' E-COMMERCE 2. DIMINUIZIONE DELL'INVENUTO PUBBLICITARIO (GRAZIE ALL'AUTOMAZIONE DEI PROCESSI DI AIFE)
ESTERNO		

Tabella 7.3: SWOT Analysis

Capitolo 8

Approfondimento sulle attività web

In questo capitolo vorrei approfondire la gestione di Mediashopping delle attività web avendo potuto approfondire questo aspetto durante la mia attività di stage all'interno dell'azienda; vedremo alcune attività svolte sia per Mediashopping che per AromaVero e altre svolte solamente per uno dei due rami.

Vediamo le principali attività svolte:

- *SEM*
- *DEM*
- *Campagna Display e Preroll*
- *Affiliation Marketing*
- *Social marketing & animation*
- *Gestione del sito web*

SEM

La Search Engine Marketing, come abbiamo visto nel capitolo precedente, consiste nell'acquisto di spazi pubblicitari sui motori di ricerca.

Mediashopping ha acquistato alcuni di questi spazi e l'andamento viene monitorato giornalmente tramite i dati raccolti da Google analytics. Vengono analizzati i seguenti fattori: tasso di conversione, numero di click, spesa totale, spesa per click, media della posizione dell'annuncio e CTR (indicatore dell'interesse nei confronti del messaggio pubblicitario). Questa attività viene svolta sia per Mediashopping che per AromaVero.

DEM

DEM è l'acronimo di Direct Email Marketing.

È un'attività di marketing che consiste nell'invio di messaggi promozionali via email, quelli che solitamente sono chiamati Newsletter.

Mediashopping aggiorna la clientela attraverso l'invio di una DEM in corrispondenza dell'inizio delle promozioni e del lancio di nuovi prodotti. Gli indirizzi email sono raccolti

principalmente dall'iscrizione al sito web mediashopping.it; questi vengono suddivisi per sesso ed attività, avremo quindi sei categorie:

DONNE	Attivi
	Non attivi da 6 mesi
UOMINI	Attivi
	Non attivi da 6 mesi
NOSEX	Attivi
	Non attivi da 6 mesi

Le creatività del messaggio promozionale e l'oggetto dell'Email sono personalizzate per ogni categoria così da essere più efficaci.

In fase di analisi (svolta dopo una settimana dall'invio) si tengono in considerazione:

- Open rate
- Click unici
- Click totali
- CTR (*click-through rate*)
- Visite al sito
- Tasso di conversione
- Click su link disiscrizione
- Tasso di disiscrizione su open uniche

Ogni campagna DEM porta al sito principale ma viene inserito un codice di tracciamento che permette di analizzare i movimenti e le conversioni provenienti da ogni campagna pubblicitaria. Le DEM vengono inviate sia ai clienti Mediashopping che ad AromaVero ma con una forte prevalenza del primo.

Campagna Display e Preroll

Le campagne display e preroll consistono nell'utilizzo dei banner pubblicitari delle pagine web. Nel caso di Mediashopping le pagine web utilizzate sono quelle del Gruppo Mediaset, quindi tgcom24.mediaset.it, meteo.it, sportmediaset.mediaset.it Mediashopping ha a disposizione, come per la pubblicità televisiva, gli spazi che l'azienda non riesce a vendere ad esterni. Possono essere spazi per pubblicità video o pubblicità statiche, ne primo caso vengono definiti Preroll mentre nel secondo troviamo il termine Display. Questa pubblicità viene utilizzata per entrambi

Affiliation Marketing

Questa campagna prevede un accordo fra aziende, ad esempio una azienda esterna mi fa pubblicità fornendo ai suoi clienti un codice sconto per i miei prodotti o una particolare promozione per i miei servizi.

Mediashopping fornisce, infatti, codici sconto agli affiliati, questi sono principalmente gestori di siti di coupon e sconti, qui sotto vediamo un esempio (immagine 8.1)



Immagine 8.1: codice sconto Mediashopping su Groupon

Questi codici vengono utilizzati sul sito Mediashopping ma, come per le DEM, per ogni codice è presente un codice tracciamento che permette di analizzare quante conversioni e quali movimenti ha portato questa campagna.

Social marketing & animation

I social utilizzati sono Facebook, principalmente per Mediashopping, e Instagram, per AromaVero.

Facebook viene utilizzato sia per i test dei prodotti, di cui abbiamo parlato prima, sia per le promozioni abituali.

Vengono caricati sulla pagina Facebook di Mediashopping un post all'inizio della promozione e un altro a poche ore dalla fine della stessa promo.

Sulla pagina Instagram di AromaVero troviamo tre tipologie di post con una creatività creata ad hoc (un post prodotto, un post ricetta con il caffè ed un post con un aforisma).

Si sta cercando di espandere l'utilizzo dei social soprattutto per AromaVero, che ha un target più giovanile e digitalizzato, ad esempio con la ricerca di microinfluencer con cui stipulare accordi di sponsorizzazione.

Gestione del sito web

La gestione del sito web mediashopping.it e di aromavero.it consiste nell'aggiornamento del catalogo prodotti, nell'aggiornamento della home, nel caricamento delle promozioni, nella gestione delle finestre help-pop up e molto altro.

CONCLUSIONI

Capitolo 9

I BIG DATA

“The world’s most valuable resource is no longer oil, but data”²⁸.

L’orientamento strategico di un’azienda non può prescindere da una solida base di informazioni sulla realtà.

Le tradizionali fonti di informazioni hanno visto una formidabile evoluzione la cui velocità continua ad aumentare in modo esponenziale. Il mondo dei BIG DATA sta incidendo profondamente sulla società mondiale in tutti i campi (economico, scientifico e sociale).

Come abbiamo visto nel capitolo 7.3, i dispositivi mobili, il monitoraggio territoriale con tracciature informatiche, videocamere e molti altri strumenti tecnologici permettono l’invio di dati, dapprima irrilevanti ma che possono diventare fondamentali se raccolti ed analizzati in sinergia fra di loro e con la tecnologia.

L’evoluzione tecnologica viene fortemente stimolata dalle applicazioni in situazioni estreme come le guerre e le competizioni sportive ed economiche; lo scenario mondiale attuale, per motivi sanitari, è senz’altro una situazione di crisi.

Infatti in Corea e successivamente anche in Italia (con qualche complicazione) è stata sviluppata l’app Corona 100m (Immuni in Italia) che, tramite una raccolta di informazioni, segnala la presenza di un potenziale soggetto positivo al COVID 19 nei 100 metri che ci circondano, in modo da permettere un distanziamento migliore fra la popolazione e i soggetti infetti.

I dati raccolti, una volta che sono stati utilizzati per il loro scopo iniziale, rimangono e si accumulano. Questa enorme quantità di dati si presta ad elaborazioni successive (anche non previste in un primo momento) capaci di ricavare informazioni di ogni genere che possono indirizzare le strategie di marketing anche indicando in anticipo le esigenze di un mercato futuro.

Ci sono moltissime fonti di dati: per lo più vengono ricavati dal web, in particolare dai social media come Facebook, ma i metodi utilizzati sono molteplici e sempre più sofisticati, i cookie ne sono un esempio.

Proprio Facebook offre la possibilità, a chi vuole creare inserzioni pubblicitarie, di utilizzare la targetizzazione degli utenti; questa spazia dall’area di residenza fino alle pagine web visitate nelle ultime ore.

²⁸ Fonte: Economist.com

Lo scopo del monitoraggio degli utenti online per organizzazioni, aziende, siti Web, e altro, è di ottenere informazioni sui loro utenti, sul loro comportamento e sulle loro preferenze.

Questa conoscenza è utile per ottimizzare l'esperienza dell'utente e facilitare l'utilizzo del servizio nonché per la personalizzazione, per il commercio e per il marketing mirato.

Oltre ai prima citati cookies fra gli strumenti utilizzati per la profilazione troviamo anche i pixel di tracciamento (codici di tracciamento), gli ultrasound beacons (onde che permettono ai dispositivi di comunicare fra loro a nostra insaputa) e inoltre i dati trasmessi dai dispositivi wearable.

In ambito economico l'uso dei Big Data è di routine per effettuare scelte strategiche, tanto che l'industria e gli economisti si dimostrano fortemente interessati e ne sono voraci utilizzatori.

L'uso sistematico delle nuove tecnologie può migliorare la qualità dell'offerta e portare notevoli vantaggi alle aziende e, potendo usufruire facilmente dei dati e delle tecnologie per analizzarli, non utilizzarli sarebbe uno spreco di risorse.

L'analisi dei dati potrebbe essere un'importantissima risorsa in tantissimi campi, non solamente in ambito economico; ad esempio sarebbe molto utile l'utilizzo nell'ambito sanitario.

Ad esempio, in ambito sanitario, si sta sviluppando l'utilizzo di questa tecnologia nel trattamento dei problemi connessi alla pandemia di Sars-COV-2; inoltre un interessante possibile utilizzo futuro è l'interpretazione dei dati dell'analisi del patrimonio genetico individuale per scoprire i meccanismi che sono alla base di molte malattie cardiologiche, neurologiche, oncologiche e metaboliche.

9.1 – Quando i dati diventano “BIG”

Il termine è stato usato nel 1997 da Michael Cox e David Ellsworth, scienziati della NASA ²⁹.

I Big Data sono raggruppamenti di informazioni di dimensioni tali³⁰ che le normali applicazioni informatiche non sono in grado di processarli ed analizzarli ma servono tecnologie informatiche molto avanzate con disponibilità di stoccaggio enormi. Per poterli utilizzare in tempi utili sono necessarie tecnologie ad altissima capacità computazionale per effettuare elaborazioni in tempi brevi.

I punti di forza dei Big Data furono inizialmente sintetizzati con 3 V:

1. Volume: quantità di dati generati ogni secondo;

²⁹ Fonte: <https://foreignpolicy.com/2012/10/08/big-data-a-short-history/>

³⁰ petabyte cioè 1×10^{15} byte oppure exabyte ovvero 1×10^{18} byte

2. Varietà: differente tipologia dei dati generati, accumulati ed utilizzati anche non strutturati o semi strutturati;
3. Velocità: Riferita alla generazione dei dati (che è sempre crescente).

A cui si aggiunsero altre 3 V:

1. Veridicità: “*Bad data is worse than no data*”, con tecniche di verifica della congruità la veridicità può essere migliorata;
2. Valore: i Big Data richiedono tecnologie costose ed è possibile attribuire loro un valore anche commerciale. Le tecnologie di Big Data Analytics incrementano il valore dei dati trasformandoli in informazioni;
3. Variabilità: I dati riferiti ad uno stesso argomento possono avere differenze intrinseche o legate al loro formato o modalità di raccolta, e questo costituisce spesso un limite. In fase di analisi è molto importante considerare questa caratteristica in modo da colmare le lacune, ad esempio con una quantità maggiore di dati.

A queste 6 V aggiungiamo un ultimo punto: la Complessità, maggiore è la dimensione del database, maggiore è la complessità dei dati da gestire.³¹

9.2 – Da Big Data a informazioni

I dati vengono analizzati, ma come detto prima bisogna avere tecnologie avanzate per analizzare un numero significativo di dati in breve tempo; la disciplina che si occupa di queste analisi è la Big Data Analytics.

La Big Data Analytics include tutti i processi e le tecniche di raccolta e analisi di grandi volumi di dati provenienti da fonti eterogenee al fine di estrarre informazioni nascoste.

Ci sono diverse modalità di raccolta e analisi:

I dati possono essere raccolti in modo da disporre di una banca dati dove le informazioni vengono accumulate senza un preciso obiettivo, in previsione di attività analitiche future la cui necessità viene via via a determinarsi. Questa è la natura più tipica e innovativa che riesce a originare informazioni nascoste grazie alle caratteristiche dimensionali e tecnologiche dei Big Data.

Si cerca di accumulare il maggior numero di dati che poi potranno essere usati per indagini ogni qualvolta si ravvisi l'opportunità di rispondere ad un quesito rilevante.

³¹ Fonte: Toward a Literature-Driven Definition of Big Data in Healthcare; Emilie Baro, Samuel Degoul, Régis Beuscart and Emmanuel Chazard; 2015

Quindi: accumuliamo i dati, qualunque essi siano e con l'ordine che è loro proprio, poi vedremo se sarà utile analizzarli e quando e come fare per questo.

Sugli stessi dati potranno essere fatte analisi diverse e, se necessario potranno essere dinamicamente aggiornabili in tempo reale.

Oltre a questa impostazione di raccolta ve ne possono essere altre:

Si possono definire la modalità di deposito di dati in un warehouse e le relative modalità di accesso, così da poter effettuare delle raccolte dati in modo più organizzato e finalizzato.

Essendo i dati già catalogati e selezionati, con questa ultima possibilità più difficilmente si possono originare quantità di dati tipiche dei Big Data ma raccolte diverse possono essere aggregate fra di loro sino a raggiungere dimensioni tali da poter essere sufficientemente informative³².

I data warehouse sono grossi depositi di dati, raccolti da un ente o una struttura, gestiti da Database Management System (DBMS) che controllano l'organizzazione, la memorizzazione e reperimento dei dati per moltissime esigenze diverse e complesse.

In ambito economico si è provato ad utilizzare organizzazioni informatiche ridotte e semplificate con un obiettivo analitico più orientato e preciso, i DATA MART (immagine 9.1), che rappresentano un sottoinsieme di un warehouse, logico o, in certi casi, fisico perché ottenuto con una partizione di dati archiviati. In questo modo la disponibilità delle informazioni è più semplice e rapida.

³² Fonte: Mc Cord KA, Al-Shahi Salman R, Treweek S, et al. Routinely collected data for randomized trials: promises, barriers, and implications. *Trials*. 2018;



Immagine 9.1: Data mart, fonte: Google

Riassumendo: i dati possono essere raccolti per fini ben precisi oppure raccolti ed utilizzati in un secondo momento.

Con tecnologie di questo tipo la progettazione e la programmazione potrebbero essere molto più efficaci ed efficienti.

9.3 – La privacy e il consenso informato

Le informazioni raccolte e stoccate nel sito di archiviazione devono essere gestite con il rispetto della privacy, ovvero con il consenso informato dei soggetti ai quali si riferiscono per quello specifico utilizzo.

Tutte le informazioni dovrebbero essere inoltre aggiornabili, complete temporalmente, affidabili e dettagliate perchè possano di rispondere adeguatamente ai quesiti che si origineranno.

Il regolamento europeo GDPR (General data protection regulation n. 2016/679 25 maggio 2018) in materia di privacy detta con sufficiente precisione in quale modo debba essere messa in pratica la tutela dei dati sensibili.

Il rispetto della normativa non è particolarmente complesso: le informazioni dovrebbero avere una criptazione dell'identità dei consumatori e dovrebbero essere aggregate in insiemi tali da impedirne l'attribuzione ai singoli.

Il consenso informato introduce il principio della proprietà dei dati, questi possono essere forniti con finalità diverse.

Tali dati vengono però spesso raccolti in modo indiretto, come ad esempio da social networks. La concessione della profilazione è un evento, più o meno consciamente, abituale nel mondo telematico attuale.

Le attività di raccolta, archiviazione ed elaborazione dati vengono svolte grazie all'automazione informatica poiché sono compiti ripetitivi, numerosi e pesanti. L'evoluzione delle tecnologie permette lo svolgimento di attività più complesse come il "Data mining"; questo racchiude i processi e gli algoritmi che permettono un'analisi dei dati automatizzata o semi automatizzata per la ricerca di relazioni precedentemente sconosciute.

9.4 – I limiti dei Big Data

Uno dei limiti o delle problematiche riscontrabili è la questione etica e morale.

Nell'articolo *“Un quadro etico per i big data in sanità e ricerca.”*³³ (prettamente rivolto all'ambito sanitario ma comunque di grande spunto per tutti i campi) vengono evidenziati obiettivi non etici come l'indirizzamento verso pratiche mediche che abbiano come fine principale il profitto e non la salute del paziente.

In ambito economico questi rischi possono essere rappresentati da una differenza di obiettivi di profitto fra i creatori del codice e gli utilizzatori. Un altro problema è che i programmi utilizzati potrebbero contenere “nativamente” elementi di pregiudizio propri dei loro autori e in più potrebbero poi esservi problemi legati alla responsabilità civile connessa al ricorso a sistemi di Intelligenza Artificiale e la conseguente risarcibilità del danno derivante da scelte e condotte autonomamente adottate dai sistemi intelligenti.

La creazione di una banca dati può essere dispendioso in termini di tempo e lavoro, ma solamente in una fase iniziale. L'operazione iniziale dell'inserimento dei dati e di creazione dell'algoritmo dovranno essere ampiamente compensati durante l'utilizzo del sistema e delle relative analisi per rendere il sistema sostenibile. Questo obiettivo è facilmente raggiungibile vista la flessibilità di utilizzo che hanno queste analisi.

In alcuni settori un grosso problema è la scarsa fiducia nelle nuove tecnologie e la tendenza a non implementare l'innovazione, ma nel settore dei media questo è, per fortuna, scarsamente presente vista la continua innovazione di tutto il settore.

9.5 – Mediaset e la Big Data Analysis

Analizzando il mondo dei Big Data mi sono venuti in mente i molteplici utilizzi che si potrebbero avere nel mondo dei MEDIA, così ho discusso con l'azienda per analizzare la fattibilità di queste idee, da questa discussione ho appreso che Mediaset, oltre ad utilizzare già la Big Data Analysis, ha progetti futuri per incrementarne l'utilizzo.

Mediaset utilizza i Big Data a fine commerciale per la profilazione degli utenti delle piattaforme AVOD e SVOD.

³³ Fonte: Xafis, V., Schaefer, G.O., Labude, M.K. *et al.* An Ethics Framework for Big Data in Health and Research. *ABR* 11, 227–254 (2019). <https://doi.org/10.1007/s41649-019-00099-x>

L'utilizzo più interessante in ambito televisivo futuro è strettamente connesso all'evoluzione tecnologica delle televisioni; abbiamo già parlato in precedenza delle Smart TV e della profilazione della clientela per un utilizzo pubblicitario.

Il targeted advertising si sta sviluppando sempre di più; questo si basa sulla profilazione degli utenti che potranno interagire con gli spot anche dalla TV, oltre che online.

I Big Data hanno un valore strategico importante: possono, infatti, *“combinare il potere di analisi e predittivo del web con la reach della televisione (inarrivabile con gli altri mezzi)”*.

La reach della TV lineare in Italia è quella più alta fra tutti i mezzi di comunicazione, infatti scegliendo i canali di punta e determinati orari uno spot riesce a raggiungere tutta la popolazione italiana in 4/5 giorni, performance impensabili per qualunque altro mezzo.

L'internazionalizzazione di Mediaset porterebbe notevoli vantaggi anche da questo punto di vista: ampliamente il bacino di raccolta che renderebbe significativa l'analisi, l'utilizzo delle informazioni derivanti e il potere predittivo.

9.6 – Mediashopping e la Big Data Analysis

Sia durante lo svolgimento del mio stage che durante la redazione della tesi ho potuto notare che Mediashopping utilizza in modo molto limitato la raccolta e l'analisi dei dati.

Questa è un'azienda che non ha la possibilità di fare grandi investimenti ma tuttavia, facendo parte di un gruppo più ampio, penso che non sia particolarmente dispendioso ampliare l'utilizzo delle tecnologie già in funzione per l'analisi dei dati di Mediaset anche per l'utilizzo del ramo e-commerce Media4Commerce.

Anche senza addentrarsi nel mondo dei Big Data ritengo che una maggior analisi della clientela e un ampliamento di questa verso il pubblico giovanile tramite un'implementazione del portafoglio prodotti e della parte di Marketing digitale, possa portare molti vantaggi all'azienda.

Conclusioni

L'evoluzione della mentalità e delle tecnologie ha portato in tutti i settori moltissimi cambiamenti e molti ne porterà.

La digitalizzazione e il repentino cambiamento delle tecnologie toccano maggiormente alcuni settori e questo è il caso del settore dei Media e delle Attività Televisive Integrate.

Mediaset è uno dei colossi della televisione italiana ed è riuscita a stare sempre al passo con i cambiamenti, ha adeguato le sue tecnologie e i suoi investimenti in modo da rimanere sempre leader di mercato.

Fino ad ora anche la mentalità dei vertici aziendali è stata molto propensa a questi cambiamenti, e dovrà continuare ad esserlo.

In un mondo sempre più frenetico e dove il vantaggio di prima mossa sta diventando sempre più importante, tuttavia, è fondamentale che l'ambiente lavorativo punti alla massima flessibilità possibile, compatibilmente con le dimensioni della società e la conseguente naturale complessità dei processi decisionali.

Parlando della creazione dell'MFE (Mediaset For Europe) trovo che questo progetto di pan-europeizzazione abbia risvolti molto interessanti e condivido la decisione di Mediaset di un restyling strutturale ed uno sfoltoimento dei processi decisionali, come illustrato nella presentazione del processo.

Dal punto di vista dell'evoluzione delle tecnologie, come ho detto al termine della PARTE I, penso che i tempi non siano ancora maturi per un graduale abbandono della TV tradizionale nel mercato europeo ma questa prospettiva non è una strada da abbandonare definitivamente.

A mio parere, infatti, si dovrebbe cercare di integrare in modo sempre crescente le attività tradizionali con le piattaforme digitali in modo da non essere colti impreparati da un possibile scenario futuro di predominanza del digitale anche in Europa.

Per quanto riguarda Mediashopping dobbiamo sempre considerare la posizione di questa Business Unit come attività accessoria con l'obiettivo di creare margine dall'inventuto.

Penso che questa attività, nonostante le piccole dimensioni, abbia molto potenziale per espandersi nelle aree di e-commerce sfruttando la connessione che ha con Mediaset.

Questa azienda, pur non avendo la possibilità di competere con i colossi dell'e-commerce, potrebbe avere una buona espansione grazie alla creazione di nuovi progetti con aree di mercato specifiche (come Aroma Vero).

Vivendi, puntiamo al 30% di Mediaset

Fininvest presenta esposto a Consob



- Redazione ANSA - MILANO

20 dicembre 2016 17:04 - NEWS

Apertura col botto in Piazza Affari per **Mediaset**: che dopo sospensioni per eccesso di rialzo ha avviato gli scambi con un aumento del 14% poi salito al 22% nel corso della seduta. In continua crescita gli scambi, per circa 68 milioni di pezzi, pari al 5,67% del capitale. A dare energia al titolo la notizia di ieri che ha visto **Vivendi** comunicare di aver deciso di aumentare il proprio investimento in Mediaset con l'acquisto di altre azioni fino al limite del 30% del capitale. Fininvest dal canto suo ha presentato a Consob un esposto per manipolazione del mercato e abuso di informazioni privilegiate nei confronti della società francese. L'atto fa seguito alla denuncia presentata da Fininvest alla Procura della Repubblica di Milano il 13 dicembre scorso e inviata per conoscenza anche alla Consob. Nell'esposto si chiede alla Commissione di esercitare i poteri che le norme le attribuiscono in materia. I legali di Fininvest, precisa poi la società, hanno anche depositato presso la Procura della Repubblica di Milano ulteriori documenti relativi alla vicenda.

Sel in: Archivio > la Repubblica.it > 1998 > 05 > 31 > MEDIASET PRONTA AL DEBUTTO...

MEDIASET PRONTA AL DEBUTTO IN BORSA

MILANO - Finalmente il consiglio di amministrazione di Mediaset ha deciso: nella riunione di ieri sono stati presi i provvedimenti necessari perché la società abbia i requisiti per ottenere l'autorizzazione della Consob ad accedere alle quotazioni di Borsa. Al termine dei lavori è stato diramato un breve comunicato che non si sbilancia su quanto avvenuto. Bisogna pertanto rifarsi alle fonti ufficiali per capire quanto è stato deciso partendo dall'elemento più importante, la forcella dei prezzi che verrà utilizzata per fissare la quotazione finale, quella dell'offerta pubblica. Le fonti confermano le indicazioni della vigilia: la forcella oscilla tra le 48.000 e le 57.600 lire per azione. RICORDIAMO però che, per effetto dello spitting, questo importo va diviso per otto (vengono assegnate gratuitamente sette nuove azioni ogni vecchia in circolazione) per cui sul prospetto informativo la forcella oscillerà tra le 6.000 e le 7.200 lire, con un valore medio di 6.600 che poco soddisfa la Fininvest che puntava ad almeno 7.000 lire. Al mercato verranno offerti 220 milioni di titoli per un controvalore compreso tra i 1.300 e i 1.600 miliardi. La metà di queste azioni verrà ceduta da Fininvest (che incasserà tra 650 e 800 miliardi), il resto arriverà sotto forma di nuove azioni emesse sulla base di un aumento di capitale di Mediaset, che incasserà direttamente il controvalore. Sembra che, in ogni caso, Fininvest non farà scendere la propria presenza in Mediaset al di sotto del 49 per cento anche in caso di esercizio della green shoe, cioè quella quota aggiuntiva che di solito viene utilizzata per smorzare eventuali forti richieste da parte del mercato, pari a circa il 4 per cento per un controvalore compreso tra i 240 e i 288 miliardi. A questo punto la parola passa alla Consob, cui sono già stati inviati i documenti: gli uffici di vigilanza stanno già valutando tutta la documentazione. Dalla Commissione fanno sapere che non è possibile fare previsioni sui tempi. Al vaglio dei tecnici della commissione sono ora, oltre al range di prezzo per la quotazione, anche le risposte ai diversi quesiti formulati nei giorni scorsi. Fonti della Consob hanno ribadito ieri che, contrariamente alle attese originarie, proprio per il protrarsi della decisione in seno a Mediaset, è "altamente improbabile" che la commissione guidata da Enzo Bertanda possa decidere oggi il via libera al prospetto informativo. Semmai per oggi potrebbe essere concluso il lavoro istruttorio, dopodiché da lunedì la questione sarà all'ordine del giorno dei commissari, che dovrebbero decidere comunque entro la prossima settimana. Le fonti indicano anche che nel prospetto informativo, in corso di esame da parte dei tecnici di Via Isonzo, sono contenute "numerose pagine dedicate alle vicende giudiziarie" che hanno interessato il gruppo Fininvest. Sulla carta la Consob può scegliere tre diverse strade: approvare il prospetto e dare avvio alla procedura di collocamento e quotazione, rinviare la pratica chiedendo altre informazioni sulla base degli elementi anche giudiziari emersi di recente, o, infine, respingere la richiesta motivando il fatto che Mediaset non vanta tre esercizi consecutivi con i bilanci in attivo. In questo caso, sostengono le fonti, scatterebbe la clausola di riacquisto da parte di Fininvest

e Mediaset delle azioni cedute agli investitori esteri e alle banche. Notizie positive arrivano invece da altri fronti della Fininvest: il 3 giugno debutteranno sul mercato telematico di piazza Affari le azioni della Mediolanum. La quotazione è stata deliberata ieri dalla Consob.

di GIANFRANCO MODULO

31 maggio 1998 | sec.

BIBLIOGRAFIA

- “Economia della televisione” di M. Gambaro, F. Silva, Il Mulino 1992
- “Le strategie competitive” di G. Invernizzi, McGraw-Hill Education 2014
- “Le trasformazioni dell’impresa televisiva verso l’era digitale” di B. Prario, 2005
- “Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale” di P. Kotler, Hoepli Editore 2017
- “Marketing Management” di P. Kotler, K.L. Keller Pearson 2007
- “Marketing per le PMI. Strategie e casi: 1” di C. Mauri, Egea 2017

ARTICOLI E RICERCHE

- Mediaset S.P.A.
- Toward a Literature-Driven Definition of Big Data in Healthcare; Emilie Baro, Samuel Degoul, Régis Beuscart and Emmanuel Chazard; 2015
- Mc Cord KA, Al-Shahi Salman R, Treweek S, et al. Routinely collected data for randomized trials: promises, barriers, and implications. *Trials*. 2018;
- Xafis, V., Schaefer, G.O., Labude, M.K. *et al.* An Ethics Framework for Big Data in Health and Research. *ABR* **11**, 227–254 (2019). <https://doi.org/10.1007/s41649-019-00099-x>
- AGCOM
- Barclays
- J.P. Morgan
- Key Fact
- Morgan-Stanley.
- Nielsen
- Osservatorio Internazionale Mediaset
- Politecnico di Milano
- Publitalia
- Treccani

SITOGRAFIA

- [Ansa.it](#)
- [corriere.it](#)
- [dday.it](#)
- [economist.com](#)
- [foreignpolicy.com](#)
- [hindawi.com](#)
- [ilsole24ore.com](#)
- [infinitytv.it](#)
- [insidemarketing.it](#)
- [luiss.it](#)
- [mediaset.it](#)
- [mediasetplay.mediaset.it](#)
- [mediasetpremium.it](#)
- [mediashopping.it](#)
- [milanofinanza.it](#)
- [oecd-ilibrary.org](#)
- [repubblica.it](#)
- [treccani.it](#)
- [wearesocial.com](#)
- [webagencyrighetti.it](#)
- [wikipedia.org](#)

PER I DATI AZIENDALI RINGRAZIO

Per Mediaset:

Bersan Sara
Cardone Federica
Ferrari Lucrezia

Per Mediashopping:

Bertini Matteo
Bestetti Marco
Bianchi Giuseppe
Greco Matilde

RINGRAZIO

Tutti quelli che mi hanno supportato in questo percorso.

In particolare:

Marco Giordani, Ferrari Lucrezia, Bersan Sara, Cardone Federica e tutto lo staff di Mediaset.

Bertini Matteo, Bestetti Marco, Greco Matilde, Calloni Denise, Carpani Chiara, Tradigo Davide e tutto lo staff di Mediashopping.

Claudio, Nicoletta, Niccolò, Phil e tutta la mia famiglia.

Gladys, Liudmila, Vanessa, Marily, Bianca.

Il mio relatore Tripodi Carmine.

GRAZIE.

A mio nonno,
alla mia famiglia.