

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

---

SCUOLA DI SCIENZE

Corso di Laurea in Informatica per il Management

# **Le Pay TV in Italia: sviluppo tecnologico e strategie aziendali**

Tesi di laurea in Strategia Aziendale

Relatore

Chiar.mo Prof.

Edoardo Mollona

Presentata da:

Andrea Veronesi

Sessione II Anno accademico 2013/2014

## Sommario

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo 1 - Boom digitale: dalla metà degli anni novanta a oggi, come sono nate e come si sono sviluppate le tecnologie a servizio dei media</b>	<b>3</b>
1.1 La televisione	4
1.2 Smartphone	8
1.3 Internet	10
1.4 Conclusioni	14
1.5 Bibliografia del capitolo 1	17
<b>Capitolo 2 - Strategie delle aziende ad alto tasso tecnologico</b>	<b>19</b>
2.1 La tecnologia come strumento di strategia competitiva	19
2.1.1 Diritti di proprietà	21
2.1.2 La codificabilità e la complessità tecnologica	22
2.1.3 Il vantaggio temporale	23
2.1.4 Le risorse complementari	23
2.2 Strategie alternative per lo sfruttamento dell'innovazione	26
2.2.1 Le caratteristiche dell'innovazione	26
2.2.2 Le risorse e le competenze dell'impresa	27
2.3 Innovatori o imitatori: la scelta del tempo	28
2.4 Gestione del rischio	30
2.5 Integrazione verticale	32
2.6 Bibliografia del capitolo 2	36
<b>Capitolo 3 - Rapporto stretto sport-tifoso</b>	<b>37</b>
3.1 L'identità locale	38
3.2 Motivazioni	41
3.3 La domanda di sport degli spettatori	43
3.4 Brand loyalty e gestione dell'immagine verso i tifosi	48
3.5 Bibliografia del capitolo 3	53

<b>Capitolo 4 - Evoluzioni tecnologiche e strategiche delle pay-tv in Italia</b>	<b>55</b>
4.1 Storia delle pay-tv in Italia	57
4.1.1 Storia del modello pay-tv in Italia: la nascita e lo sviluppo di Tele+	57
4.1.2 Sviluppo e declino della seconda pay-tv italiana, Stream TV	63
4.1.3 Seconda fase delle pay-tv in Italia: Sky Italia	66
4.2 Tecnologie e Strategie	69
4.3 Bibliografia del capitolo 4	79
<b>Conclusioni</b>	<b>81</b>

## **Introduzione**

Con questa tesi si è voluto evidenziare lo stretto rapporto di dipendenza delle aziende televisive con gli eventi sportivi al fine di poter guadagnare fette di mercato e quindi posizioni strategiche rispetto ai propri diretti concorrenti. Tra le aziende televisive e il settore sportivo c'è quindi un rapporto mezzo/contenuto decisamente complementare. Nessuno dei due può fare a meno dell'altro. Da una parte, come evidenziato, le emittenti televisive, durante la messa in onda di eventi sportivi, registrano elevati livelli di audience e ciò costituisce la "cassa di risonanza" preferita dagli sponsor. Dall'altra parte lo sport, che anno dopo anno ha visto aumentare la propria dipendenza dai network dal momento che la cessione dei diritti televisivi è diventata una delle maggiori fonti di reddito per le società sportive.

A supporto di questa tesi si è deciso di seguire la linea di pensiero di cui in appresso.

Nel capitolo 1 "Boom digitale: dalla metà degli anni novanta a oggi, come sono nate e come si sono sviluppate le tecnologie a servizio dei media" si è dato rilievo a come l'evoluzione tecnologica dagli anni '90 abbia portato a poter disporre di apparecchi tecnologici e tecnologie specifiche che, poste al servizio delle aziende televisive, sono in grado di rendere l'utente-telespettatore sempre più interessato, divertito e coinvolto nell'usufruire dell'evento sportivo in diretta. È risultato evidente pertanto, come, al giorno d'oggi, i vari dispositivi tecnologici riescano ad avere ognuno le caratteristiche dell'altro, sebbene quello che differenzia un dispositivo dall'altro è la dimensione dello schermo di visione. L'utente ha così il controllo sul mezzo e a seconda del momento in cui può o vuole dedicarsi alla visione, potrà scegliere il dispositivo più consono e ottimale.

Nel capitolo 2 "Strategie delle aziende ad alto tasso tecnologico" si sono invece analizzate le strategie classiche a disposizione delle aziende nel campo delle innovazioni

tecnologiche. Da tale analisi si è potuto evincere come l'azienda Tele+ abbia perso il "lead time" nei confronti di Sky e non sia riuscita a diventare il leader delle pay-tv nel mercato italiano. L'analisi così condotta ha poi portato all'emersione di un'altra strategia recentemente messa in atto da diverse società emittenti, ossia quella di acquisizione diretta di società sportive così da avere il controllo oltre che del mezzo di visione anche del contenuto.

Nel capitolo 3 "Rapporto stretto sport-tifoso" si è affrontato il tema del legame sempre più stretto e solido tra la squadra, l'atleta e lo sport in generale nei confronti dei rispettivi tifosi. Dal punto di vista della "brand equity", ossia il valore del marchio, si è inteso dimostrare come l'"attaccamento" del tifoso ai colori della propria squadra possa garantire un maggior valore del marchio rispetto ai brand che operano in altri settori. In questo modo è risultato evidente come le aziende del settore delle telecomunicazioni che hanno sfruttato questo legame, investendo ingenti risorse economiche nell'acquisizione dei diritti televisivi sportivi, hanno conseguentemente avuto maggior successo rispetto a quei competitor che, invece, si sono orientati verso scelte completamente differenti, come investire in canali tematici votati alla trasmissione di film o spettacoli di intrattenimento; spettacoli che, alla resa dei conti, non sono in grado di generare il medesimo solido legame con lo spettatore.

Nel capitolo 4 "Evoluzioni tecnologiche e strategiche delle pay-tv in Italia" si è inteso dimostrare, sintetizzate le tesi e le risultanze sviscerate nei primi tre capitoli, come lo sport sia da tempo il mezzo preferito dalle aziende televisive per far nascere e sviluppare il settore ad alto tasso tecnologico delle pay-tv in Italia, fondando il ragionamento anche mediante una ricostruzione storica delle strategie e delle tecnologie messe a punto dalle aziende operanti di questo settore.

Nelle conclusioni del presente elaborato si tratteggiano inoltre le linee di un possibile sviluppo futuro del settore, focalizzando l'attenzione sulle possibili strategie utilizzabili dalle aziende di telecomunicazioni per poter incrementare le proprie quote di mercato.

## **Capitolo 1**

### **Boom digitale: dalla metà degli anni novanta a oggi, come sono nate e come si sono sviluppate le tecnologie a servizio dei media**

Dalla metà degli anni novanta ad oggi si è assistito ad un vero e proprio “boom digitale” nel campo delle tecnologie a servizio dei mass media, che ha determinato un fenomeno tipico che può essere definito con il termine di “convergenza tecnologica”.

Nel campo dell'informatica con il termine “digitalizzazione” si intende il processo di trasformazione di un'immagine, di un suono, di un documento in un formato digitale, cioè un formato interpretabile da un computer.

Per formato digitale si intende un codice binario in cui tutto è rappresentato da combinazioni di zero e uno, quindi da stati del tipo acceso/spento.

Fra i media che realizzano la convergenza tra il settore dell'informatica e quello delle telecomunicazioni il primo è indubbiamente Internet; ciò avviene attraverso la rete, ossia le informazioni che vengono trasmesse nell'etere raggiungendo in un istante qualunque parte della terra.

Alla fine degli anni Novanta si assiste alla fase embrionale della multimedialità. È da tale momento che prende l'avvio l'interazione tra informatica e le telecomunicazioni.

È stato fin da subito evidente che condizione essenziale per la capillare diffusione della multimedialità e dei suoi contenuti non potesse che essere l'incremento della capacità trasmissiva delle reti, sia di quelle fisse che quelle mobili.

Solo di recente i servizi audio, video e dati, che fino a poco tempo fa venivano forniti attraverso diversi tipi di terminali ossia il telefono, la televisione ed i computer possono essere facilmente trasmessi, invece, contemporaneamente su un'unica piattaforma. Per esempio oggi è possibile seguire sul computer, sul tablet o sul telefono cellulare eventi sportivi in diretta.

Tre sono le diverse tecnologie che, sviluppatesi all'origine in modo tra loro autonomo ed indipendente, si sono in seguito "incontrate" e, fondendosi assieme, hanno determinato questo nuovo modo di concepire la multimedialità; esse, in particolare, sono: la televisione, internet e i telefoni cellulari.

## **1.1. La televisione**

Da una recente indagine [2], si stima che ad oggi, nelle case degli italiani vi siano 17 milioni di televisori. Ovviamente il tubo catodico ha lasciato completamente il posto agli schermi piatti (LCD, Plasma e LED).

Con l'avvento delle tv a schermo piatto, infatti, non cambia solo la forma estetica della televisione ma anche il modo in cui si vedono le immagini. Siamo passati dallo schermo quadrato, con il rapporto base/altezza a 4:3, allo schermo panoramico con il rapporto base/altezza 16:9. Dal 31 dicembre 2012 le ultime trasmissioni nazionali ancora acquisite in formato 4:3 (i telegiornali), hanno iniziato ad essere trasmesse in formato panoramico.

Uno dei pregi del formato in 16:9 è la possibilità di effettuare assai efficacemente replay sportivi in "super slow motion", ovvero replay lentissimi e nitidi. Tale formato permette inoltre di avere sempre proiettato, durante le partite sportive, in un angolo dello schermo, il tabellone con il punteggio e il cronometro segnatempo. Prima dell'avvento dei televisori in 16:9 e delle alte risoluzioni tali indispensabili funzioni sarebbero state solo una macchia sullo sfondo impossibili da vedersi.

La vera rivoluzione alla quale assistiamo in questi anni riguarda la qualità della visione, cioè il quantitativo di informazioni che viaggia col segnale tv: più tale indice è alto, migliore è la qualità dell'immagine.

Nella tv standard, che caratterizza ancora oggi la maggior parte delle trasmissioni, l'immagine è composta da 720 linee orizzontali per 576 verticali. Queste linee possono essere paragonate a sottili "fette" di immagine, disegnate da un pennello elettronico che percorre lo schermo almeno 60 volte al secondo. Il formato Hd Ready, sviluppatosi a partire dal 2005, rappresenta un netto miglioramento nella qualità dell'immagine poiché le linee orizzontali sono 1376 e quelle verticali 768. Nel formato "Full Hd" (Full High definition) le linee diventano 1920 orizzontali per 1080 verticali; oggi il "Full Hd" (o semplicemente Hd) cerca di imporsi come nuovo standard. Una strada non semplice: un solo secondo di video in Hd pesa circa 1,5 gigabit. Comprimerlo e inviarlo al satellite richiede tecnologie complesse e costose.

Un discorso a parte merita la tecnologia dell'immagine tridimensionale: dopo un momento di popolarità negli anni '80, con il film "Lo Squalo III", la visione 3D è tornata di prepotenza al cinema a partire dallo straordinario successo della pellicola "Avatar", ma tale successo non si limita alle sole multisala cinematografiche. Oggi, ormai quasi tutti i modelli di televisione offrono la possibilità di visione 3D con i cosiddetti "occhialini", ossia i dispositivi ad hoc che possono essere sia di tipo passivo (sfruttando la diversa polarizzazione delle immagini per occhio destro e sinistro) o attivo (con un sistema che oscura alternativamente prima una lente e poi l'altra). Con una frequenza di aggiornamento di almeno 100 fotogrammi al secondo (50 per occhio), si "vedono" due versioni dello stesso film, una per l'occhio destro e l'altra per il sinistro. È questo, in sintesi, il meccanismo che permette la visione in 3 dimensioni delle pellicole cinematografiche o dei programmi televisivi.

Il sistema 3D applicato alle televisioni domestiche ha aperto anche una nuova battaglia di concorrenza tra i diversi modelli. Si assiste, quindi, alla corsa delle varie case produttrici al più alto numero di hertz. Basta percorrere la corsia dedicata ai prodotti multimediali di un centro commerciale per veder pubblicizzati televisori aventi caratteristiche di 200, 300, 600 e anche 800 hertz. Un hertz, nel caso delle televisioni, corrisponde alla visualizzazione di un fotogramma al secondo. Più fotogrammi vengono trasmessi,



maggiore sarà la fluidità di immagine (al di sotto dei 12 hertz la visione a scatti ricorda quelle dei primi film muti, dove si accelerava la proiezione per dare fluidità alle scene).

Luca Busani, docente presso l'Università di Modena, sostiene che il 3D fa parte del passato e che gli sviluppi futuri vedranno come protagonisti la tecnologia OLED e la risoluzione Ultra Hd.

Di tecnologia OLED si parla già da diversi anni (almeno dal 2002) anche se il primo utilizzo nel campo delle televisioni è stato fatto da Sony solo nel 2007.

L'acronimo OLED sta per Organic Light Emitting Diode (diodo organico ad emissione di luce), è un qualsiasi LED (Light Emitting Diode, diodo ad emissione di luce) il cui strato che emette elettroluminescenza è composto da una pellicola organica.

Un beneficio rilevante dei display OLED rispetto ai tradizionali LCD (Liquid Crystal Display) è che gli OLED non richiedono la retroilluminazione per funzionare. Grazie a questo portano via meno energia e, quando vengono alimentati da una batteria, possono operare più a lungo con la stessa carica.

Dato che non c'è bisogno di retroilluminazione, un display OLED può essere molto più sottile di un pannello LCD. I dispositivi con display basati sugli OLED possono inoltre essere prodotti più efficientemente dei display LCD e plasma. Purtroppo la degradazione dei materiali OLED ha limitato il loro uso e la loro applicazione su larga scala.

In particolare, gli OLED blu, storicamente, hanno una durata di circa 14.000 ore (5 anni ad 8 ore al giorno) quando vengono usati per display sottili; durata di molto inferiore rispetto a quella tipica degli LCD o LED ognuna delle quali attualmente è stimata in circa 60.000 ore, a seconda del produttore e del modello.

Per ovviare a tale inconveniente i colossi Toshiba e Panasonic stanno testando una nuova tecnologia tale da raddoppiare la durata della vita dei display OLED. Il risultato è la stessa qualità d'immagine con metà della luminosità e il doppio della durata di vita dello schermo.

Comunque sia, finché le case produttrici non si decideranno ad accordarsi su uno standard unico ed univoco, nessuna emittente televisiva al mondo investirà seriamente per l'adeguamento del suo segnale.

Secondo le stime del sito Advanced Television, dovremo aspettare il 2016 per poter vedere nelle nostre case i primi canali con una risoluzione superiore rispetto all'attuale standard Full HD.

Infatti il Full Hd, non rappresenta di certo un punto di arrivo. In un prossimo futuro sarà moltiplicato per quattro. E ciò avverrà grazie all'Ultra Hd. Questo nuovo formato, che per gli schermi tv è chiamato 4K, pari cioè a 3840 linee orizzontali e 2160 linee verticali è come quattro televisori Hd uno di fianco all'altro. La visione delle immagini in Ultra Hd è così nitida ed offre una profondità di campo tale da "ingannare" il cervello, creando una sensazione di 3D anche senza l'impiego di tecnologie specifiche. Si arriva ad un livello così elevato di profondità di campo grazie all'elevato quantitativo di informazioni dell'immagine.

Oltre le evoluzioni in termini di qualità dell'immagine, formato dell'immagine, tecnologie degli schermi, più del 30% dei televisori oggi è in grado di connettersi a Internet, ma pochi ne sfruttano davvero le funzioni smart. Quasi nessuno usa il televisore per videochiamare con Skype ma tutti sono ben disposti nell'acquistare film o contenuti esclusivi.

Dal 2006 le trasmissioni televisive vengono trasmesse con segnale digitale che è pertanto acquisibile direttamente da tablet, smartphone e pc. In tale modo diventa complicato individuare i confini del termine televisione. La televisione è un oggetto che può funzionare tranquillamente anche senza l'antenna, basta il wi-fi. Si stima che, ancora per qualche anno oltre la metà delle visioni dei film saranno ancora da supporto fisico (dvd o bluray). Ma la tendenza è quella di passare alla ricezione diretta dalla Rete alla tv, attraverso formati come l'Hd. In tal modo, in definitiva, si può vedere il contenuto prescelto sia in televisione, sul telefonino o sul tablet.

## 1.2. Smartphone

Il termine smartphone in italiano può essere tradotto in telefono cellulare intelligente e multimediale.

La caratteristica più interessante degli smartphone è la possibilità di installarvi ulteriori applicazioni chiamate “App”, che incrementano le funzionalità del dispositivo mobile in base alle esigenze del proprietario. Questi programmi possono essere sviluppati dal produttore dello smartphone, da sviluppatori indipendenti e dagli stessi utilizzatori se in possesso delle necessarie capacità tecniche.

Il primo smartphone, chiamato Simon, è stato progettato nel 1992 dalla IBM e commercializzato nel 1993 dalla BellSouth. Oltre alle normali funzioni di telefono, incorporava calendario, rubrica, orologio, calcolatrice, blocco note, E-mail e perfino alcuni giochi. Era dotato di schermo touchscreen e di una penna a stilo per scrivervi direttamente. Simon è a tutti gli effetti il primo vero tentativo dell’industria tecnologica di creare un telefono con funzioni di voce e dati.

Era un prodotto rivolto alla sola clientela business, per i costi proibitivi delle comunicazioni ed anche per l’elevato costo di acquisto (circa 899 \$). Ma anche a causa della mentalità di quegli anni, la quale difficilmente concepiva la necessità di un telefono tutto fare. La comunicazione viaggiava ancora per il canale classico, quello della televisione. Infatti, le stesse compagnie telefoniche non lo vedevano come un prodotto di massa, e quindi lo avevano condannato ad un uso rivolto a pochissimi fruitori.

Il termine “smartphone”, tuttavia, è apparso solo nell’anno 1997 quando la multinazionale dell’elettronica Ericsson battezzò il suo GS 88 “Penelope” con il neologismo: “*Smart Phone*”.

Alla fine degli anni ’90, la canadese Research in Motion, conosciuta soprattutto per i suoi “cercapersone” (utilizzati da decine di milioni di utenti nel mondo) progettava un telefono capace di navigare e di leggere le email in tempo reale. Una vera rivoluzione. Cominciava così l’era moderna degli smartphone. Il BlackBerry 5810 è a tutti gli effetti il primo vero smartphone della storia. Questi dispositivi, in grado di gestire il traffico mail in mobilità,

presentavano la possibilità di aprire e visualizzare gli allegati più diffusi. Permettevano inoltre anche la navigazione su internet utilizzando per la prima volta un browser dedicato ai dispositivi mobili. Inoltre i BlackBerry potevano essere arricchiti mediante applicazioni create da soggetti terzi grazie al sistema operativo basato su Java.

L'affermazione definitiva sul mercato di massa dello smartphone si ha con la commercializzazione, da parte del colosso Apple, dell'iPhone, che vede la sua prima versione nell'ormai lontano 2007. L'iPhone diventa subito il prodotto di riferimento per tutti grazie alla filosofia "user friendly" del sistema operativo iOS.

Il sistema operativo Android sviluppato dal gruppo di ricercatori di Google, nasce alla fine del 2007, il suo successo è numericamente straordinario anche grazie all'aver abbracciato la filosofia dell'open source. Sbaraglia in poco tempo BlackBerry OS, Windows Phone di Microsoft e Symbian supportato da Nokia, e diventa la vera alternativa all'iOS.

Nel 2009 il primo smartphone con sistema operativo Android ad essere un grande successo di vendite è il Motorola Droid.

HTC e Samsung spingono ulteriormente lo sviluppo dei proprio telefoni adattandoli al sistema operativo di Google. La rete dati è la velocissima 4G. Questa non è ormai più storia ma cronaca dei giorni nostri.

In definitiva in meno di 20 anni si è passati da rudimentali apparecchi dall'aria preistorica ai moderni gioielli della tecnologia odierna, forti di processori con potenza di calcolo paragonabile ai migliori supercomputer dei primi anni 90. I cellulari sono diventati sottili, veloci, intelligenti e poco telefoni. La comunicazione ormai è solo su canali dati e questo appare il futuro prossimo della telefonia.

Lo smartphone è un oggetto molto diverso da come si presentava solo qualche anno fa. Afferma Tim McDonough, Vice President of Worldwide Marketing di Qualcomm, gli smartphone "*Sono degli everything device, dei dispositivi che fanno tutto e ci permettono di fotografare, navigare, giocare, ascoltare musica*", prosegue McDonough "*Oggi le vecchie categorie tra tv, telefono e computer sono saltate*".

### 1.3. Internet

A partire dagli anni '90 la storia del Web si suddivide in tre epoche cardine: Web 1.0, Web 2.0 e Web 3.0 (la cui evoluzione è ancora in corso). Sebbene non sia facile mettere in sequenza cronologica la successione degli eventi si può dire che:

con Web 1.0 circa dall'anno 1996 al 2004, si intende l'Internet di "sola lettura". Gli utenti delle pagine web potevano accedere ad informazioni intrinseche e link. In pratica un web mirato all'informazione tra gli utenti;

con Web 2.0 dal 2005 a oggi, s'intende l'Internet che connette gli ormai tanti utenti tra loro, permettendo ad essi di partecipare attivamente al suo sviluppo. Un web questa volta mirato all'interazione tra gli utenti;

con Web 3.0 da oggi in poi, si intende l'Internet creato dagli utenti, che si basa sulla connessione delle informazioni prodotte dagli stessi per combinarle e riutilizzarle al fine di ottenere contenuti ed informazioni sempre diversi. Un web, pertanto che fa da collante tra le menti e le attitudini di chi lo popola.

Inizialmente una pagina web era formata da qualche tabella, poche immagini ed una serie di collegamenti ipertestuali a contenuti esterni: complici le connessioni lente e la poca diffusione dei computer, non si poteva che ridurre all'osso il contenuto di una pagina web, cercando di attrarre l'utente attraverso i contenuti stessi, che dovevano essere utili ed immediati.

Il primo fattore a trasformare radicalmente l'aspetto di Internet è stato la diffusione delle connessioni broadband. Disporre di un'ADSL ha contribuito a realizzare un grande passo in avanti per l'universo "internet" ed i webmaster di tutto il mondo hanno profuso grande impegno per raggiungere l'obiettivo di catturare l'attenzione dell'utente, invogliandolo a ritornare a visitare le proprie pagine attraverso quel mezzo potentissimo che è la computer grafica.

Si è assistito al fiorire di immagini bellissime, contenuti video in grande quantità, immagini dinamiche piene di glitter ed effetti speciali, applet Java, script flash e Javascript.

Questo è il modo tipico di usare Internet in quegli anni: una connessione a banda larga, un PC dalle discrete prestazioni, un monitor grande ed un piano broadband che permette di scaricare qualsiasi contenuto senza doversi preoccupare della quantità di traffico.

In seguito sono arrivati gli smartphone e tablet, dispositivi dal display minimale, con risorse hardware ed autonomia piuttosto limitati e spesso associati ad un piano dati con traffico tariffato a consumo.

Negli ultimissimi anni gli smartphone e i tablet hanno conquistato il mondo, il numero dei dispositivi connessi è in netto aumento e una grossa parte del traffico Internet proviene proprio da questi ultimi tipi di dispositivi; si stima che tali numeri siano ancora ad oggi in espansione.

Gli smartphone e i tablet stanno letteralmente cambiando il web, o almeno l'aspetto di esso: una pagina web non visualizzabile correttamente attraverso un dispositivo mobile equivale almeno nel 50% dei casi ad una pagina web "inesistente"; e ciò per chi è presente sul web con l'intento di farsi "vedere" è proprio un autogol.

Oggi ed almeno in un futuro prossimo, si può affermare di vivere nell'era dello "*small-Internet*".

Oltre alla modifica della visualizzazione delle pagine web, la crescita di questi dispositivi iperconnessi in maniera "autonoma" e la diffusione sempre più massiccia di contenuti assetati di banda (si pensi alle applicazioni multimediali o ai film in streaming) ha favorito lo sviluppo delle reti mobili.

Come suggerisce il nome, 1G è stata la prima generazione di reti mobili. I segnali radio venivano trasmessi in forma "analogica" ma attraverso tale sistema non si poteva far altro che inviare messaggi di testo e telefonare. La rete 1G aveva una disponibilità limitata, in quanto era circoscritta unicamente all'interno dello stesso paese.

Con le reti 2G, invece, si assiste il passaggio dall'analogico alla rete digitale a banda stretta. Il segnale veniva trasmesso in formato digitale e tale innovazione ha migliorato notevolmente la qualità audio delle chiamate. Inoltre mediante la cosiddetta "Semi Global Roaming System", si è dato l'avvio alla connettività estesa in tutto il mondo.

Nel passaggio tra 2G e 3G si è inoltre assistito ad una fase tecnologica in cui i telefoni cellulari sono diventati più eleganti e meno ingombranti. Questa fase è comunemente indicata come 2.5G. Con tale sistema la quantità di onde radio necessarie per trasmettere il segnale era molto meno elevata rispetto al 2G.

La terza generazione di reti mobili (3G) ha avuto grandissima diffusione e popolarità poiché ha permesso agli utenti di accedere a Internet mediante dispositivi quali i cellulari e tablet. La velocità di trasmissione dei dati attraverso una rete 3G ha intervalli compresi tra 384kbps e 2Mbps. Questo significa che una rete 3G, in realtà, consente una maggiore trasmissione di dati rispetto alla rete di seconda generazione, attraverso una rete 3G è quindi possibile effettuare video chiamate, inviare file, navigare su Internet, guardare le trasmissioni televisive direttamente sul telefono cellulare ma anche visualizzare video ad alta definizione.

Tra la terza e la quarta generazione di reti mobili si assiste all'evoluzione della comunicazione LTE, acronimo di Long Term Evolution.

Nasce come nuova generazione per i sistemi di accesso mobile a banda larga e si colloca in una posizione intermedia fra le tecnologie 3G come l'UMTS e quelle di quarta generazione pura (4G). È per questo che viene definita come pre-4G sebbene l'ITU, Unione Internazionale delle Telecomunicazioni, che si occupa di regolare le telecomunicazioni telefoniche e telegrafiche, ha deciso di applicare il termine 4G anche all'LTE.

LTE è il successore della tecnologia GSM (seconda generazione) e UMTS (terza generazione).

L'LTE 4G ha determinato il passaggio dalla tecnologia di terza generazione a quella di quarta generazione permettendo l'utilizzo di applicazioni multimediali avanzate e collegamenti dati con elevata banda passante.

NTT DoCoMo, il più importante operatore mobile giapponese, è riuscita a testare, nel settembre del 2005, lo streaming video di 32 filmati ad alta definizione su un nuovo terminale connesso ad un mini-network 4G. I test sono stati effettuati all'interno di un'autovettura in movimento che si spostava alla velocità di 20 km/h: a tale velocità, la riproduzione non è stata interrotta. I tecnici giapponesi hanno dichiarato che i nuovi terminali sono in grado di ricevere fino ad un massimo di 100 Megabit/s in movimento e 1 Gigabit/s in posizione statica: in pratica il contenuto di un normale DVD video potrebbe essere scaricato in quasi un minuto da un terminale connesso a una rete 4G.

Ma anche la rete 4G sta per essere superata dalla rete 5G, termine non ufficiale che indica l'evoluzione della rete 4G. La parte del leone la stanno facendo la Corea del Sud (patria di Samsung, diventata il principale produttore di cellulari al mondo) e la Cina.

I primi test prenderanno l'avvio nel 2017, ma il primo vero banco di prova del 5G saranno le Olimpiadi invernali che nel 2018 si terranno proprio in Corea. Ingenti solo gli stanziamenti economici pubblici e privati messi in campo da tali nazioni. Rispetto al 4G la velocità delle reti di quinta generazioni sarà circa cinquanta volte superiori.

Le reti 4G e 5G non esauriscono le proprie innovazioni unicamente nella maggior velocità *“Le nuove reti segnano uno scarto sostanziale, perché saranno le prime a rendere le connessioni mobili davvero affidabili, garantite”*, spiega Maurizio Dècina, docente del Politecnico di Milano e uno dei padri del web italiano. In tal modo sarà bandita l'incertezza che ancora accompagna le attuali reti mobili, ossia l'assenza di segnale in certe zone e la difficoltà di navigare con soddisfazione dell'utente nei momenti di congestione del traffico.

La maggiore affidabilità si potrà ottenere, da una parte grazie all'evoluzione dello standard tecnologico sottostante (che diventerà più intelligente, quindi più funzionale); dall'altra, grazie alla possibilità di gestire “microcelle”. Ad oggi, per intenderci, gli attuali telefoni cellulari si connettono invece solo a macrocelle, ossia a potenti antenne che



coprono molti chilometri, lasciando talvolta però lo spazio a buchi nel segnale. Invero, con le microcelle, ossia antenne più piccole, gli operatori metteranno toppe nei buchi di copertura. E non solo: potranno usarle anche per assegnare a una determinata zona circoscritta maggiori risorse di rete e, eventualmente, solo nei momenti più critici: per esempio allo stadio, durante una partita. Di più: la stessa microcella, oltre a permettere agli spettatori di navigare, potrà offrire loro ulteriori servizi speciali quali notizie, interviste, e soprattutto replay associati alla partita in tempo reale.

*“L’Italia potrà entrare nell’era delle nuove reti solo se assegnerà maggiori frequenze a internet mobile. Una missione su cui siamo in ritardo rispetto a molti Paesi confinanti”*, avvisa Antonio Sassano, docente dell’Università la Sapienza di Roma. Concorde il già citato Dècina: *“Arriveranno nuovi modi di usare internet. Il rischio è di restarne tagliati fuori”*.

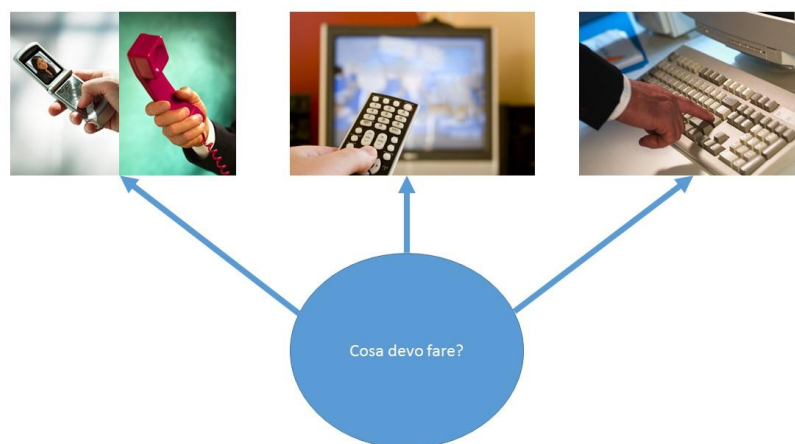
Francesco Sacco, docente dell’università Bocconi di Milano sostiene che La maggiore velocità del 5G consentirà di rivoluzionare l’intrattenimento video: *“Ci serve il 5G per vedere, anche in mobilità, i film in ultra alta definizione”*.

#### **1.4. Conclusioni**

Secondo l’ultima analisi della società di ricerche “Gfk”, la premessa fondamentale è che i tre mercati principali (Information Technology, telecomunicazioni ed elettronica di consumo) stanno rapidamente convergendo verso quello che viene definito digitalworld: un unico mondo connesso che riunisce mobile e home, video e musica da godere sia in giro sia in casa, ma anche elettrodomestici intelligenti, dispositivi per la sicurezza, servizi per la salute.

Juergen Boyny, global director di Gfk, spiega: *“Il digital world avrà successo perché la gente è sempre più connessa, verranno sviluppate nuove tecnologie, i cicli di vita dei prodotti saranno più rapidi e gli schermi, di qualunque dimensione siano, saranno sempre migliori”*.

Negli anni '90 gli utilizzatori avevano a disposizione tre tipi di dispositivi a seconda di quello che era il loro bisogno: telefono, televisione e computer.



Adesso invece l'utente ha a disposizione tre dispositivi che hanno tutti e tre le funzioni di telefono, televisione e computer. La cosa che li rende diversi è la dimensione dello schermo. L'utente non ha più una forzata scelta per fare una cosa, ma ha piena autonomia di scelta e la sfrutta scegliendo la dimensione dello schermo a seconda del tempo che ha a disposizione: come dice Paul Gray, capo di DisplaySearch, azienda specializzata in ricerche di mercato e analisi su tv e monitor: *“Se hai 10 secondi a disposizione e magari sei in movimento, può esserti comodo consultare il display di uno smartwatch, se hai 20 minuti e vuoi rilassarti per guardare video musicali, lo schermo ideale è quello di un*

*tablet, ma se hai almeno 40 minuti e vuoi vedere un film non c'è niente di meglio di una tv".*



## 1.5. Bibliografia del capitolo 1

[1] Zagnoli, Radicchi, *Sport marketing e nuovi media*, 3, Milano, FrancoAngeli, 2011.

### Televisione:

[2] Dagradi Carlo, “Com’è cambiata la tv”, *Focus*, 253, novembre 2013, 110-116.

[3] Pilotti Andrea, “Televisori Oled”, <http://www.guidaacquisti.net/televisore-oled>, Maggio 2014.

[4] Priolo Stefano, “Il tv del futuro non è curvo”, *Wired*, 2014 – <http://www.wired.it/gadget/audio-e-tv/2014/04/26/tv-del-futuro-non-curvo/>, Maggio 2014.

[5] Busani Luca, “OLED contro 4K: chi vincerà la sfida del futuro?”, *Focus*, 2012, [http://www.focus.it/tecnologia/tecno-prodotti/oled-contro-4k-chi-vincera-la-sfida-del-futuro\\_C12.aspx](http://www.focus.it/tecnologia/tecno-prodotti/oled-contro-4k-chi-vincera-la-sfida-del-futuro_C12.aspx), Maggio 2014.

[6] Longitano Lorenzo, “Perché scegliere uno schermo curvo?”, *Wired*, 2014, <http://www.wired.it/gadget/audio-e-tv/2014/04/24/perche-scegliere-schermo-curvo/>, Maggio 2014.

### Smartphone:

[7] Soraci Luca, “Storia ed evoluzione dello Smartphone [Infografia]”, 2012, <http://reubuntu.blogspot.it/2012/10/storia-ed-evoluzione-dello-smartphone.html>, Maggio 2014.

[8] Musicò Massimo, “Da Simon all’iPhone: la storia degli smartphone”, 2011, <http://www.iphoneitalia.com/da-simon-alliphone-la-storia-degli-smartphone-273474.html>, Maggio 2014.

[9] Longitano Lorenzo, “Smartphone, il futuro della mobilità è ancora tutto da inventare”, *Wired*, 2013, <http://www.wired.it/mobile/smartphone/2013/12/31/futuro-smartphone-mobilita/>, Maggio 2014.

[10] Lana Alessio, “Smartphone: non piccoli pc, ma everything device”, *Wired*, 2014, <http://www.wired.it/mobile/smartphone/2014/03/06/il-processore-non-e-tutto/>, Maggio 2014.

[11] Cassano Natale, “Tecnologie. Il futuro dello smartphone è la flessibilità”, 2014, <http://www.barbadillo.it/21443-tecnologie-il-futuro-dello-smartphone-e-la-flessibilita/>, Maggio 2014.

[12] Calcagno Flavio, “Il futuro dello smartphone è trasparente”, 2014, <http://www.i-dome.com/articolo/21715-il-futuro-dello-smartphone-%C3%A8-trasparente.html>, Maggio 2014.

**Internet:**

[13] Lambiase Jessica, “Gli smartphone stanno cambiando il web”, 2014, <http://www.chimerarevo.com/internet/gli-smartphone-stanno-cambiando-web-editoriale-167123/>, Maggio 2014.

[14] Longo Alessandro, “Il 5G nuova frontiera di Internet”, Repubblica, 2014 - <http://www.repubblica.it/tecnologia/2014/05/11/news/5g-85808243/>, Maggio 2014.

[15] Catania Roberto, “Arriva il Wi-Fi di quinta generazione: ecco cosa dobbiamo aspettarci”, Panorama, 2014, <http://mytech.panorama.it/internet/Arriva-il-Wi-Fi-di-quinta-generazione-ecco-cosa-dobbiamo-aspettarci>, Maggio 2014.

[16] Mark Beljaars, “4G LTE – Il futuro della Telefonia Mobile finalmente anche in Italia”, 2011, <http://www.4g-lte.it/>, Maggio 2014.

[17] Utente wx1, “Differenza tra 1G, 2G, 3G e 4G: storia generazionale e funzioni”, 2013, <http://www.wx1.org/ricaricablog/2013/09/differenza-tra-1g-2g-3g-e-4g-storia-generazionale-e-funzioni.html>, Maggio 2014.

## Capitolo 2

### Strategie delle aziende ad alto tasso tecnologico

#### 2.1 La tecnologia come strumento di strategia competitiva

L'innovazione è il collegamento principale fra la tecnologia e il vantaggio competitivo. In campo tecnologico le imprese devono necessariamente investire nell'innovazione per poter essere sempre all'avanguardia nella ricerca del vantaggio competitivo, attraverso l'innovazione le imprese danno la luce a nuovi settori o giungono a dominare i propri.

È opportuno inquadrare in modo più approfondito i concetti di invenzione e innovazione.

Con il termine “invenzione” si intende la creazione di nuovi prodotti e nuovi processi attraverso lo sviluppo di una nuova conoscenza o nuove combinazioni delle conoscenze esistenti. È statisticamente provato che la maggior parte delle invenzioni deriva da nuove applicazioni delle conoscenze esistenti. Ad esempio il telegrafo di Samuel Morse, brevettato solo nel 1840, è stato il frutto di ricerche decennali sull'elettromagnetismo portate avanti da Franklin, Orsted, Ampère e Sturgeon.

Con il termine “innovazione”, invece, si intende la commercializzazione iniziale di un'invenzione attraverso la realizzazione e la vendita di un nuovo bene o servizio o attraverso l'utilizzo di un nuovo metodo di produzione. Una volta introdotta nel mercato, l'innovazione si ramifica: dal lato della domanda, attraverso l'acquisto dei beni e dei servizi da parte dei clienti; dal lato dell'offerta, con l'imitazione da parte delle imprese concorrenti. Un'innovazione può essere originata da una singola invenzione o dalla

innovativa combinazione di più invenzioni. È lampante l'esempio della prima automobile, realizzata da Benz nel 1885, ma frutto dell'incorporazione di una molteplicità di invenzioni, dalla ruota, inventata circa 5.000 anni prima, al motore a combustione interna, per la prima volta realizzato nove anni prima.

È bene sottolineare che non tutte le invenzioni si trasformano in innovazioni: sono molte le imprese a elevata intensità tecnologica che hanno nel proprio "portafoglio brevetti" numerose invenzioni che non hanno mai raggiunto la commercializzazione a causa dello scarso grado di essere tradotte in innovazioni rilevanti.

La persona o l'impresa che realizza un'innovazione non ha di fronte a sé la via del successo e della fama spianata. Infatti, per il suo autore, la redditività di un'innovazione è strettamente correlata al valore creato dall'innovazione stessa e da quanta parte di quel valore di cui l'innovazione riesce ad appropriarsi. Nel caso dei personal computer, gli innovatori (Mits, Tandy, Apple e Xerox) hanno guadagnato profitti modesti dalle loro innovazioni. Non così alcuni degli imitatori (Ibm, Dell, Compaq, Acer, Toshiba e una schiera di ultimi entrati nel settore dei Pc) che hanno potuto realizzare risultati per certi versi migliori, certo è che i loro rendimenti non sono neppure paragonabili agli enormi profitti realizzati dai fornitori del settore: "Intel" nei processori, "Seagate Technology" e "Quantum Corp." nei drive per i dischi, "Sharp" negli schermi piatti e "Microsoft" nei sistemi operativi. Tuttavia, a motivo della concorrenza, la maggior parte del valore che viene creato dai personal computer va a beneficio dei consumatori, che oggi possono acquistare un personal computer ad un prezzo esponenzialmente più basso del valore che si ottiene dal suo utilizzo.

Con l'espressione "regime di appropriabilità" si descrivono le condizioni che influenzano la distribuzione della redditività derivante dall'innovazione. In un regime di appropriabilità forte, l'innovatore è in grado di catturare una quota sostanziale del valore creato. In un regime di appropriabilità debole, invece, sono le parti in causa che ottengono gran parte del valore. I fattori fondamentali che sostanziano la misura in cui gli innovatori sono in grado di appropriarsi del valore delle proprie innovazioni sono quattro:

1. I diritti di proprietà

2. La codificabilità e la complessità tecnologica
3. Il vantaggio temporale
4. Le risorse complementari

### 2.1.1 Diritti di proprietà

Essere universalmente riconosciuto come il proprietario di un'innovazione determina, più di ogni altra cosa, la possibilità di appropriarsi dei rendimenti derivanti dall'innovazione stessa. Ecco perché già nel 1623 il parlamento inglese ha emanato lo "Statuto dei monopoli", ossia la legge base per il riconoscimento del diritto sulle innovazioni. Da allora quell'originaria legge è stata a più riprese estesa a diverse aree della proprietà intellettuale, inclusi:

- I brevetti, che attribuiscono diritti esclusivi ad un'invenzione, un prodotto, un processo, una sostanza o un progetto. Per acquisire il diritto sull'invenzione occorre che questa sia originale, utile e non eccessivamente ovvia. La legge regolante i diritti di brevetto varia da paese a paese. In Italia la durata del diritto all'utilizzazione esclusiva ha durata di venti anni.
- I diritti d'autore o copyright, assegnano diritti esclusivi di produzione, pubblicazione o vendita ai creatori di lavori artistici, letterari, drammatici o musicali. Le opere protette dal diritto d'autore sono le cosiddette opere dell'intelletto, le opere che sono creazione libera dell'intelletto e che in generale si fanno rientrare nelle arti. Un'opera dell'ingegno per definirsi tale deve avere la caratteristica di essere creativa. Sono opere fini a se stesse, caratterizzate da una non materialità, non direttamente sfruttabili in modo industriale. In Italia il tribunale di Milano nel gennaio del 2013, in seguito ad un esposto di Mediaset, ha oscurato dieci siti "colpevoli" di aver trasmesso partite di calcio senza i relativi diritti. Lo prevede l'articolo 171 della legge 633 del 2005. Secondo il gip: *"Gli incontri calcistici non sono un'opera intellettuale. Ma sono comunque tutelati"*. La motivazione della chiusura di questi siti riguarda la violazione del diritto d'autore. Un reato che, di solito, non si associa alle partite di calcio, bensì a brani musicali, film e contenuti di matrice intellettuale. Anche il gip del tribunale di



Milano, sotto questo aspetto, ci ha tenuto a precisare tale singolarità: *“Le partite di calcio non sono da considerare un’opera intellettuale”*. Tuttavia, essendo caratterizzate da *“apporti di tipo tecnico e creativo”* anche le gare calcistiche *“possono rientrare tra le opere tutelate”*. E in effetti la messa in onda di un match presuppone una regia, il lavoro dei tecnici, quello dei commentatori. I quali, in qualche modo, caratterizzano la partita, rendendola, di fatto, *“originale”*.

- I marchi registrati, che si sostanziano in parole, simboli o altri segni utilizzati per distinguere i prodotti o servizi forniti da un’impresa. A migliore esemplificazioni di seguito si riportano due esempi di marchi registrati.



Liberi di...

Figura 2. 2 Logo di Sky  
Fonte: [it.wikipedia.org](http://it.wikipedia.org)



Figura 2. 1 Logo della Premium Academy di Mediaset  
Fonte: [www.mediasetpremium.it](http://www.mediasetpremium.it)

- I segreti industriali, che offrono una modesta tutela legale per ricette, formule processi industriali, elenchi di clienti e conoscenze di altro tipo sviluppate nello svolgimento dell’attività di business.

### 2.1.2 La codificabilità e la complessità tecnologica

In assenza di un’efficace tutela legale attraverso ad esempio i brevetti o i diritti d’autore, la misura in cui un’innovazione può essere oggetto di imitazione da parte di un concorrente dipende dalla maggiore o minore facilità con cui la relativa tecnologia può essere appresa e duplicata. In primo luogo dipende dalla misura in cui la conoscenza tecnologica è codificabile. Se la codifica a protezione dell’innovazione non è davvero efficace è probabile che la diffusione di tale conoscenza sia rapida e non sia possibile mantenere a lungo il vantaggio competitivo. In secondo luogo, invece,

invece, dipende dalla misura in cui la conoscenza tecnologica è complessa. Tutte le mode, sono il frutto di idee molto semplici e facili da imitare. Il microprocessore GT212 di Nvidia costituisce una sfida di tutt'altro livello per un potenziale imitatore.

### *2.1.3 Il vantaggio temporale*

La codificabilità e la complessità, come visto, non realizzano di per se stesse efficaci e durature barriere contro l'imitazione, ma danno un vantaggio temporale all'innovatore rispetto ai potenziali imitatori. Si può dire che l'innovazione attribuisca un vantaggio competitivo solo temporaneo che però può offrire all'innovatore un'opportunità su cui fare affidamento per capitalizzare il vantaggio iniziale. Il "lead time" di cui gode l'innovatore è il tempo necessario agli imitatori per raggiungere il livello già agguantato dal primo. È in ciò che si sostanzia la sfida per l'innovatore: usare il vantaggio temporale iniziale per costruire le competenze e la posizione di mercato necessarie per consolidare la leadership del settore. Aziende come "Microsoft", "Intel" e "Cisco System" hanno saputo sfruttare abilmente il "lead time" per acquisire vantaggi in termini di produzione efficiente, qualità e capillare presenza sul mercato. Anche "Sky" ha avuto un vantaggio temporale di ben due anni, fino all'avvento di "Mediaset Premium", per poter consolidare la propria egemonia nel settore, riuscendo in quell'arco temporale a sottoscrivere numerosissimi abbonamenti. In precedenza, invero, un'azienda come "Tele+" era riuscita a sprecare il vantaggio temporale acquisito puntando il proprio target su film e prodotti culturali piuttosto che indirizzare da subito i propri contenuti sullo sport. Il lead time consente a un'impresa di percorrere la propria curva di apprendimento prima dei concorrenti.

### *2.1.4 Le risorse complementari*

La proficua di diffusione nel mercato di nuovi prodotti commerciali e processi produttivi richiede non solo che i medesimi sia connotati da un elevato grado di innovazione, ma anche che vengano impiegate numerose risorse e capacità al fine di finanziare, produrre e commercializzare il prodotto innovativo. Sono queste quelle che vengono definite "risorse complementari".

Nel mercato odierno l'accesso a tali risorse complementari si realizza attraverso una più o meno fitta rete di alleanze con altre imprese.

Ad esempio, recentemente si è assistito alla nascita dell'alleanza strategica tra "Sky" e "Telecom Italia" per distribuire i contenuti multimediali attraverso la rete in fibra ottica. La pay-tv di Rupert Murdoch ha in effetti sofferto una forte crisi di mercato non riuscendo a incrementare il proprio portafoglio abbonati fermo al livello di poco inferiore alla quota di cinque milioni; attraverso la citata alleanza con Telecom, Sky ha potuto rendere disponibile anche su banda larga la totalità della sua offerta, allargando il proprio bacino commerciale. Si assiste in questo preciso momento storico ad un processo in virtù del quale la pay-tv riuscirà ad aprire i propri orizzonti ad una fetta di mercato nuova, rappresentata da tutti quei potenziali abbonati che non hanno la possibilità economica e o fisica di installare una parabola. Dall'altra parte Telecom, sempre attraverso questa alleanza, conta di accelerare la diffusione della rete a banda larga fino ad ora di dominio incontrastato dell'impresa concorrente "Fastweb".

Quando un'innovazione e le risorse complementari che la sostengono sono fornite da diverse imprese, la "spartizione" tra esse del relativo valore dipende dal potere contrattuale di ciascuna. È la natura specializzata o generica delle risorse complementari che rappresenta una determinante fondamentale. Il singolo fornitore di risorse complementari se si è specializzato per far fronte alle sole richieste di quel fornitore avrà in concreto poco potere contrattuale; se invece un'impresa può fornire risorse complementari in natura generica si posizionerà nel mercato in posizione dominante, forte di un grande potere contrattuale potendo altresì decidere con chi stringere e suggellare alleanze strategiche. Valga il seguente esempio. Una squadra di basket se non può contare su un campo da gioco adatto ad ospitare un pubblico numeroso difficilmente potrà trarre profitto dalle proprie performance. E così un immobiliare gestore di un palazzetto dello sport non potrà trarre profitto alcuno se non vi è nessuna squadra che disputi le proprie partite all'interno di quella struttura. Pertanto si può affermare che il soggetto che gestisce un campo da gioco è una risorsa complementare della società sportiva. Al contrario se l'immobiliare nel gestire il proprio campo sportivo avesse tante offerte da parte di

squadre assolutamente intenzionate a disputare il proprio campionato in quel preciso impianto sportivo avrebbe dalla sua parte un potere contrattuale assai forte; non così nel caso in cui vi sia solo una società sportiva a fare richiesta di quel preciso campo da gioco.

Nel campo dei diritti televisivi maggiori sono le richieste da parte dei network televisivi tanto più sarà il guadagno da parte della rispettiva lega e delle società sportive coinvolte nel sistema.

## 2.2 Strategie alternative per lo sfruttamento dell'innovazione

Un' impresa, per riuscire a massimizzare il rendimento delle innovazioni ha nel proprio ventaglio di disponibilità una molteplicità di strategie alternative. La concessione del diritto di utilizzo di un brevetto comporta un limitato coinvolgimento dell'innovatore nella commercializzazione del prodotto, e ciò determina un investimento economico assai limitato. La commercializzazione interna, attraverso la creazione di un ramo d'azienda o unità di business determina un investimento di risorse e competenze molto più elevato. Tra questi due estremi la pratica commerciale ha elaborato svariate figure di collaborazione tra imprese. "Joint venture" e alleanze strategiche comportano, in genere, una notevole condivisione delle risorse tra le imprese associate. In tal modo alcune attività possono essere esternalizzate e affidate ad altre imprese. La scelta concreta delle modalità strategica da porre in essere dipende da due principali insiemi di fattori: le caratteristiche dell'innovazione e le risorse e le competenze delle imprese.

### 2.2.1 *Le caratteristiche dell'innovazione*

Per ogni impresa è assolutamente primario poter affermare in modo inconfutabile l'esclusiva titolarità di un diritto di proprietà su una determinata innovazione.

Solo così infatti potrà intraprendere investimenti in quel settore, infatti, la concessione di licenze è attuabile solamente quando l'innovazione è soggetta a un diritto di proprietà chiaramente definito. Ad esempio nel settore farmaceutico si assiste ad una notevole diffusione delle licenze, dal momento che i relativi brevetti sono assolutamente chiari e passibili di tutela giuridica. Molte imprese, che svolgono la propria attività nel settore delle biotecnologie, sono dedite unicamente alla ricerca e allo sviluppo di nuove idee al fine di ricavare profitto dalla concessione in licenza delle proprie innovazioni a favore di grandi imprese farmaceutiche che, per la loro struttura, possiedono le necessarie risorse complementari. Al contrario Steve Jobs e Steve Wozniak, i creatori dei computer Apple I e Apple II, al fine di diffondere la propria innovazione non hanno avuto altra scelta se non quella di entrare e di investire personalmente nell'attività, dal momento che l'assenza

di una tecnologia esclusiva rendeva impossibile sfruttare la propria idea mediante l'istituto giuridico della licenza.

Le licenze commerciali pertanto presentano due importanti vantaggi. Il primo è quello che sollevano l'impresa dalla necessità di sviluppare la gamma completa di risorse e competenze complementari necessarie per la commercializzazione; il secondo è che le licenze favoriscono una rapida commercializzazione dell'innovazione.

### *2.2.2 Le risorse e le competenze dell'impresa*

Le diverse opzioni strategiche richiedono risorse e competenze assai differenti. conseguenza la scelta di come sfruttare un'innovazione dipende in maniera critica risorse e dalle competenze di cui l'innovatore già dispone. Le società di recente costituzione, ossia le cosiddette "startup", in genere, possiedono poche risorse e competenze complementari necessarie per riuscire a commercializzare in modo le proprie innovazioni. Inevitabilmente, tali imprenditori dovranno scegliere di le loro innovazioni in licenza o di accedere alle risorse di imprese di maggiori e già consolidate nel mercato attraverso la formula commerciale delle alleanze o delle "joint venture". In diversi settori è possibile osservare un sequenziale di innovazione caratterizzato da ben delineati stadi guidati da singole e autonome imprese. Nelle settore delle biotecnologie e dell'elettronica, il processo innovativo viene di solito condotto e sviluppato inizialmente da una piccola startup alta tecnologia, per poi di seguito offrire il prodotto in licenza ad una impresa ben più strutturata ed affermata sul mercato o essere oggetto di fusione per incorporazione in di queste più importanti realtà commerciali. Le grandi imprese consolidate sul da tempo, invece, possono contare su abbondanti risorse economiche e competenze gestionali, e pertanto si trovano nelle condizioni ideali per sviluppare in proprio una commercializzazione in proprio del proprio prodotto innovativo. Imprese come "DuPont", "Siemens", "Hitachi" e "Ibm" hanno tradizionalmente sviluppato le innovazioni internamente sfruttando le proprie risorse economiche. Anche queste comunque, via via che le tecnologie si caratterizzano per un elevata evoluzione, convergono o si frammentano non potendo far altro che stipulare accordi di joint

alleanze strategiche e accordi di fornitura esterni per poter entrare in possesso di capacità e tecnologie non sempre sviluppabili al loro interno.

### **2.3 Innovatori o imitatori: la scelta del tempo**

Un'impresa caratterizzata da una specializzazione in campo tecnologico nel momento in cui decide di entrare nel mercato e in particolare in un settore emergente, si trova di fronte al dilemma se perseguire o meno la strada dell'innovazione rispetto a quella dell'imitazione. A tale dilemma non è facile dare risposta. L'osservatore infatti, può assistere al trionfo dell'innovatore in alcuni settori o al suo fragoroso tonfo in altri, determinato dagli elevati costi dell'innovazione rispetto al ricavo derivante dalla commercializzazione del proprio prodotto. La scelta ottimale per l'entrata in un settore emergente e per l'introduzione di nuove tecnologie è il frutto di un'analisi complessa. Il vantaggio derivante dall'essere un pioniere in un determinato settore dipende dai seguenti fattori:

1. La possibilità di tutelare efficacemente l'innovazione attraverso il riconoscimento dei diritti di proprietà o il poter sfruttare il "lead time". Infatti, potendo difendere un'innovazione attraverso la tutela del brevetto, del diritto d'autore, o il vantaggio temporale dell'apprendimento, rende vantaggioso essere tra i primi a perseguire quella determinata innovazione. E ciò è più evidente in quei settori in cui la tutela giuridica offerta dal brevetto è assai rilevante.
2. L'importanza delle risorse complementari. Quanto maggiore è l'importanza delle risorse complementari per lo sfruttamento di un'innovazione, tanto maggiori sono i costi e i rischi assunti dall'impresa innovatrice. Per essere leader in un determinato settore si devono sostenere costi di sviluppo assai elevati determinati dalla necessità di dirigere all'unisono lo sviluppo di più ricerche tecnologiche e acquisire l'autosufficienza in un'ampia gamma di funzioni commerciali. Gli imitatori invece, sono favoriti dal fatto che, se quel determinato settore si sviluppa, proliferano anche le imprese specializzate nella fornitura delle risorse complementari.

3. Il potenziale per la creazione degli standard tecnici. Alcuni mercati convergono naturalmente verso uno standard tecnico. Quanto più elevata è l'importanza degli standard tecnici, tanto maggiori sono i vantaggi associati all'essere una impresa pioniera e quindi poter influenzare in modo determinante questi standard, in modo da acquisire il controllo totalitario del mercato, infatti, una volta fissato uno standard diventa assai difficile operarne la sua sostituzione.

Nel determinare la scelta del momento in cui entrare nel mercato vengono in rilievo anche le risorse e le competenze della singola impresa. Imprese diverse hanno "finestre" strategiche differenti, cioè periodi di tempo in cui le loro risorse e competenze sono allineate con le opportunità in quel determinato momento disponibili nel mercato. Una piccola impresa ad alta tecnologia per essere competitiva può non avere altra scelta se non quella di essere all'avanguardia nell'innovazione: deve cogliere il vantaggio della prima mossa e sviluppare solo successivamente le risorse complementari necessarie; e questo prima che si palesino sul mercato le imprese rivali più potenti e meglio attrezzate. Per le grandi imprese consolidate, che dispongono di abbondanti risorse finanziarie e forti capacità produttive, di marketing e di distribuzione, la finestra strategica può essere maggiormente diluita nel tempo fino a manifestarsi in un momento temporalmente successivo all'innovazione stessa. Inoltre i costi dell'innovazione pionieristica sono più elevati per un'impresa ormai consolidata sul mercato avendo la medesima una reputazione da tutelare e marchi da salvaguardare.



## 2.4 Gestione del rischio

I settori emergenti sono connotati da un elevato grado di rischiosità. Due sono le principali fonti di incertezza:

- L'incertezza tecnologica, che discende dall'imprevedibilità dell'evoluzione tecnologica e dalle complesse dinamiche attraverso cui sono selezionati gli standard tecnici o i modelli dominanti. È difficile prevedere in anticipo e dall'inizio come evolveranno le tecnologie e i settori che le impiegano.
- L'incertezza del mercato, relativa alle dimensioni e ai tassi di crescita dei singoli mercati dei nuovi prodotti. Quando "Apple" lanciò il primo personal computer nel 1977 e "Sony" il suo Walkman nel 1979, a nessuno era dato sapere e prevedere quali erano le reali dimensioni del relativo mercato potenziale. L'analisi previsionale della domanda di nuovi prodotti è connotata da un grande grado di incertezza dal momento che tutte le previsioni non possono fondarsi che su dati passati.

Se fare previsioni accurate è impossibile, per gestire al meglio il rischio derivante dall'incertezza tecnologica e dall'incertezza del mercato è necessario avere prontezza e capacità di reazione di fronte alle nuove tendenze emergenti; è altresì necessario evitare di impegnare totalmente le proprie risorse in progetti di elevate dimensioni, così da non prestare il fianco nel caso insorgano problemi non preventivati. Alcune tra le strategie maggiormente utilizzate per limitare tali rischi sono:

1. Tessere fitte trame di collaborazione con gli acquirenti principali del prodotto i cosiddetti "lead user", infatti, per non incappare in errori di tecnologia, nelle progettazioni e nelle prestazioni, è essenziale valutare le tendenze del mercato e le richieste dei consumatori per poter rispondere a quest'ultime nel modo più adeguato possibile. L'economista e professore Eric von Hippel sostiene che, gli acquirenti principali, possono fungere da sentinelle o da indicatori in grado di anticipare le richieste del mercato. In tal modo, possono fattivamente collaborare con le imprese nello sviluppo di nuovi prodotti e processi, contribuendo altresì

con proprie risorse finanziare alle spese di sviluppo dell'innovazione. Nel settore informatico, le “versioni beta” delle nuove applicazioni vengono distribuite in anteprima agli utenti appassionati per essere testate. La “FIFA<sup>1</sup>”, nell'introdurre la nuova tecnologia del “goal-line technology”, sistema tecnologico volto a rilevare la validità dei gol, ha prima sperimentato l'efficacia in campionati minori per poi successivamente usarla nella Coppa del Mondo di calcio. “Nike” ha due tipi di acquirenti principali: gli atleti professionisti che definiscono le tendenze dominanti nelle calzature sportive e i membri di gruppi giovanili e artisti hip-hop sempre all'avanguardia delle mode urbane.

2. Limitare l'esposizione al rischio. I rischi finanziari che caratterizzano i settori emergenti possono essere limitati e o contenuti adottando strategie finanziarie e operative che permettano all'impresa di limitare la propria esposizione nel caso di avveramento di condizioni avverse. Evitando di ricorrere all'indebitamento bancario e mantenendo sotto controllo i costi fissi, l'impresa può ridurre il proprio grado di coinvolgimento finanziario e operativo. Anche mediante l'esternalizzazione ed il ricorso alle alleanze strategiche l'impresa può riuscire a contenere l'investimento di capitali.
3. La flessibilità. L'incertezza richiede risposte rapide ad eventi imprevisti. Solo un'impresa connotata da un grande grado di flessibilità può riuscire a rispondere rapidamente a tali imprevisti, tenendo aperte più opzioni tecnologiche da una parte, e ritardando l'adozione di un impegno vincolante verso una specifica tecnologia dall'altra, e ciò fino a quando il reale potenziale di tale tecnologia non è diventato lampante. Solo le imprese di grandi dimensioni e ricche di risorse possono permettersi il lusso di perseguire un gran numero di opzioni strategiche.

---

<sup>1</sup>La “Fédération Internationale de Football Association”, più nota con l'acronimo “FIFA”, è la federazione internazionale che governa lo sport del calcio.

## 2.5 Integrazione verticale

Nell'industria si assiste alla nascita di processi di integrazione verticale della filiera produttiva sia nelle fasi a monte, ossia quelle produttive, che nelle fasi a valle, cioè la distribuzione. Un canale di distribuzione, pertanto, può decidere se integrarsi a monte realizzando in proprio il prodotto, oppure, un'azienda che produce in proprio quel determinato prodotto, può decidere di attrezzarsi per curarne anche la commercializzazione e la fase della vendita.

Una delle recenti tendenze strutturali che caratterizzano il settore sportivo, non tanto quello italiano ove è presente un duopolio di canali di distribuzione, ma soprattutto negli Stati Uniti, è rappresentata dalla crescente integrazione fra i canali di distribuzione dello sport (network televisivi, Internet, operatori di telefonia mobile, ecc) e i produttori dell'evento sportivo ossia le società sportive.

Tale fenomeno si riscontra anche in altri settori quali l'industria del cinema e dell'intrattenimento in generale. Le imprese produttrici di contenuti (studi cinematografici) e quelle che ne sono distributrici (emittenti televisive via etere, via cavo e via satellite) sono state coinvolte in un imponente processo di integrazione verticale. "News Corp.", società partita inizialmente quale editrice di quotidiani si è successivamente orientata verso altri mercati quali la produzione cinematografica con la "Twentieth Century Fox", la televisione via etere e via satellite "Fox", e tanti altri segmenti del settore dei media; La "Walt Disney Company" ha, invece, acquisito l'emittente televisiva "Abc"; "Viacom", originariamente solo televisione via cavo, ha acquisito successivamente la "Paramount" e la "DreamWorks"; Nel 2004, "Comcast Corporation", il principale operatore televisivo via cavo negli Stati Uniti, ha formulato un'offerta da 54 miliardi di dollari per scalare "Walt Disney Company".

Attraverso queste fusioni si dà vita a vere e proprie integrazioni nel settore della comunicazione: la società di nuova costituzione originata dalla fusione si configura quindi sia come produttore di contenuti che come canale per la distribuzione degli stessi.

La competizione commerciale fra molteplici e diversi canali di comunicazione in grado di veicolare l'offerta di sport, ad esempio si gioca principalmente sulla specializzazione

del contenuto offerto, ovvero sulla capacità di assicurarsi l'acquisto dei diritti di trasmissione di partite, campionati, eventi internazionali, caratterizzati da un elevato livello di audience.

L'intensa competizione tra i canali di comunicazione per l'acquisizione dei contenuti sportivi può talvolta risolversi in operazioni di acquisizione di chi quel determinato sport lo produce, ossia le società sportive; in tal modo si sa vita a veri e propri fenomeni di integrazione verticale tra imprese che operano in business diversi ma tra loro complementari. Nel caso appena citato l'integrazione verticale avviene tra il produttore di sport e il produttore di servizi multimediali. Il canale mediatico riesce pertanto ad esercitare il controllo sulla programmazione sportiva, garantendosi l'accesso in esclusiva ai contenuti relativi, attraverso la possibilità di gestire in proprio anche la fase di produzione dell'evento sportivo e ciò si realizza mediante l'acquisto diretto o la partecipazione azionaria nella società sportiva interessata. Per esempio, "News Corporation", società di Rupert Murdoch, attraverso le numerose società sportive di titolarità o contitolarità esercita una forte influenza sulla predisposizione dei calendari sportivi in diversi paesi del mondo.

Con l'acquisizione delle società sportive si realizza un processo di integrazione volto a rafforzare il potere mediatico dell'emittente televisiva. Un esempio recente che ha riguardato il panorama italiano è quello del magnate indonesiano Erick Thohir, proprietario della televisione "JakTV<sup>2</sup>" che, nel 2011 partecipa alla cordata imprenditoriale per acquistare la franchigia di basket dei "Philadelphia 76ers", squadra militante nell'NBA e, nel novembre 2013 acquista il 70%, diventandone l'azionista di maggioranza e presidente, della squadra di calcio milanese "Internazionale FC" con l'intento di distribuire attraverso le proprie emittenti televisive gli eventi delle squadre di cui è proprietario.

L'importanza strategica dell'acquisto di una società sportiva per un emittente venne intuita già nel 1999 dal miliardario australiano Rupert Murdoch, il quale, mediante il

---

<sup>2</sup> "Jak-TV" è una televisione locale di Jakarta, la capitale e città più grande in Indonesia.

network britannico “BSkyB” di sua proprietà, offrì al “Manchester United” 600 mila sterline per l’acquisizione del club inglese. Tale offerta è stata osteggiata dalla “British Monopolies and Merger Commission<sup>3</sup>” poiché considerata fortemente anti-concorrenziale. Tuttavia fino al 2003 BskyB ha detenuto quasi il 10% delle quote azionarie del “Manchester United” oltre a possedere l’esclusiva televisiva per la trasmissione degli incontri di “Premier League<sup>4</sup>”. Malgrado l’impossibilità di acquisire totalmente il club inglese, Rupert Murdoch ha acquisito nel tempo partecipazioni in numerosi club sportivi attraverso la creazione di società sussidiarie, accostando al ruolo di distributore di programmi sportivi, anche quello di “produttore” di contenuti.

In contesti come quello statunitense, in cui lo sport è considerato da tempo un business che richiede adeguate competenze gestionali, società sportive, leghe e federazioni hanno sviluppato competenze relative ai nuovi media secondo modalità assai diversificate che, caratterizzano un modello di business evoluto: dalla costituzione di specifiche “business units” a processi di outsourcing, alla realizzazione di partnership strategiche.

La “Major League Baseball<sup>5</sup>” per esempio ha creato la “Major League Baseball Advanced Media” (MLBAM), una “business unit” che gestisce i contenuti interattivi e multimediali della Lega. Il modello di business della MLB si è evoluto mediante un processo di “internazionalizzazione” di competenze e “skills” tecnologiche, convogliate all’interno di una società ad hoc dotata di una specifica missione strategica che consente alla Lega, senza l’intermediazione di altre imprese, di curare le potenzialità connesse alle nuove tecnologie.

La lega di football “NFL<sup>6</sup>” ha, invece, una struttura organizzativa diversa rispetto al baseball: pur avendo colto immediatamente l’importanza strategica dei nuovi media, i

---

<sup>3</sup> La “British Monopolies and Merger Commission” è un organismo pubblico indipendente che conduce approfondite indagini sulle fusioni, mercati e regola le maggiori industrie, per garantire una sana concorrenza tra le imprese nel Regno Unito a beneficio delle imprese, clienti e dell’economia.

<sup>4</sup> La “Barclays Premier League” è la massima serie del campionato inglese di calcio.

<sup>5</sup> La “Major League Baseball” (MLB) è la lega professionistica di baseball nordamericana, ed è il campionato di più alto livello al mondo.

<sup>6</sup> La National Football League, identificata anche dall’acronimo NFL, è la maggiore lega professionistica nordamericana di football americano.

dirigenti della “NFL” non hanno sviluppato al suo interno le competenze necessarie ma hanno affidato la gestione dei contenuti multimediali ad una società esterna, facendo il cosiddetto “outsourcing”, specializzata nella produzione di servizi interattivi.

In altri casi, ancora, come quello della lega professionistica di basket NBA<sup>7</sup>, la necessità di acquisire e sviluppare competenze complementari nei nuovi media ha dato origine a forme organizzative di tipo “intermedio” rispetto a quanto sopra evidenziato. In tal modo si sono intensificate le partnership strategiche fra Lega e fornitori di servizi multimediali, media, partner tecnologici, al fine di conseguire vantaggi connessi all’uso di specifiche complementarità sul piano tecnologico, distributivo e di marketing.

In Italia, nei rari casi in cui si è verificata l’acquisizione e l’integrazione verticale nello sport, si è notato che essi avvengono in modo monodirezionale. Infatti, chi distribuisce il contenuto ha acquisito la società produttrice del medesimo. Silvio Berlusconi, azionista di maggioranza del gruppo televisivo “Mediaset” ha in passato acquisito la proprietà della squadra di calcio di Serie A<sup>8</sup> “AC Milan”, (di cui è tuttora presidente onorario) riuscendo in tal modo ad avere l’intera catena del valore, dalla creazione di contenuti tramite la squadra di calcio, fino alla distribuzione dei contenuti mediante il sistema digitale terrestre attraverso la piattaforma “Mediaset Premium” di sua titolarità.

---

<sup>7</sup> La National Basketball Association, comunemente nota come NBA, è la principale lega professionistica di pallacanestro degli Stati Uniti d'America.

<sup>8</sup> La Lega Nazionale Professionisti Serie A, più comunemente nota come Lega Serie A, è l'organo che gestisce i più importanti tornei calcistici per club in Italia.

## 2.6 Bibliografia del capitolo 2

- [1] Zagnoli, Radicchi, *Sport marketing e nuovi media*, 3, Milano, FrancoAngeli, 2011.
- [18] Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*", 4, Bologna, il Mulino, 2011.
- [19] Giuliano Balestreri, "Sky va oltre la parabola: la tv è via cavo con Telecom", 2014, [http://www.repubblica.it/economia/2014/04/10/news/telecom\\_e\\_sky\\_allerate\\_per\\_tv\\_via\\_internet-83226188/](http://www.repubblica.it/economia/2014/04/10/news/telecom_e_sky_allerate_per_tv_via_internet-83226188/), 30 Luglio 2014.
- [20] editadmin, "Anche il calcio è tutelato dal diritto d'autore. Mediaset denuncia violazione. Dieci siti esteri oscurati", 2013, <http://www.editoria.tv/diritto-dautore/anche-il-calcio-e-tutelato-dal-diritto-dautore-mediaset-denuncia-violazione-dieci-siti-esteri-oscurati/>, 30 Luglio 2014.
- [21] Redazione sportiva Il Sole 24 Ore, "Magnate dell'editoria con la passione per il basket e il calcio", 2013, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-09-19/magnate-editoria-passione-basket-181056.shtml?uuid=AbGXkYYI>, 30 Luglio 2014.

## Capitolo 3

### Rapporto stretto sport-tifoso

Con l'introduzione nella scuola italiana della materia curricolare "educazione fisica", sancita dalla Legge De Sanctis del 1878, il movimento sportivo italiano, nato come attività di élite, comincia ad estendersi e ad essere praticato da molti cittadini. Con la diffusione e la professionalizzazione dell'attività sportiva, assume sempre più rilevanza la valenza economica dello sport in generale. Già dalla fine dell'ottocento si assiste ad un fenomeno in forza del quale interessati alle varie attività sportive non sono soltanto le élite, ma anche la borghesia e fasce sempre più numerose della popolazione. Ecco perché gli intellettuali e i nobili, che fino a quel momento si erano dedicati a titolo ludico la gestione delle associazioni sportive, devono lasciare il posto ad uomini d'affari interessati a far fruttare i propri capitali. È interessante notare come già dalla fine dell'Ottocento, il settore sportivo racchiuda in sé il germe di ciò che a distanza di pochi decenni caratterizzerà lo sport dei paesi industrializzati ossia l'integrazione fra sport e industria. Infatti, saranno economicamente significativi gli investimenti delle imprese industriali nello sport al fine di aumentare la notorietà dei propri prodotti e la diffusione del marchio. Nel periodo storico tra la prima e la seconda Guerra Mondiale, durante il ventennio fascista, lo sport è assunto quale valido strumento per portare a compimento il processo di "nazionalizzazione delle masse" già intrapreso nell'Ottocento. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, lo sport subisce una forte "depoliticizzazione". Non è più pertanto strumento di propaganda ma assume massima rilevanza la motivazione personale dello sportivo rispetto ad un senso di appartenenza e di fedeltà alla nazione. È con le Olimpiadi di Roma del 1960



che lo sport assume un ruolo “di massa”, si apre così l’epoca dello sport trasmesso in televisione e per la prima volta ci si accorge che in tale settore vi è spazio per realizzare realizzare business interessanti.

### **3.1 L’identità locale**

In molti casi, le relazioni esistenti tra i vari club sportivi e aziende industriali, commerciali o di servizi riflettono una coincidenza tra gli attori coinvolti e la realtà territoriale di riferimento. Le società sportive, imponendosi quali elementi di identificazione territoriale per la comunità locale, hanno indotto le aziende interessate ad evidenziare la loro correlazione con il luogo in cui sono state costituite e si sono sviluppate, ad entrare in relazione fondando la propria partnership sulla vicinanza e sulla condivisione della identità locale. Un esempio di ciò è ancora una volta nel settore sportivo calcistico il caso della “Juventus” di proprietà della famiglia Agnelli, il “Milan” di Silvio Berlusconi o la “Fiorentina” durante l’epoca della gestione dell’imprenditore Vittorio Cecchi Gori. Nei suddetti esempi, infatti, le imprese o gli imprenditori che hanno deciso di acquisire il controllo delle squadre delle rispettive città di appartenenza, sono accomunate dal radicamento al contesto locale. L’importanza del contesto locale con lo sport testimonia la sinergia che si viene a creare fra società e aziende proprietarie, in particolar modo, la gestione del rapporto con i tifosi. L’appartenenza del “patron” ad un dato contesto locale risulta essere è un elemento molto importante nelle relazioni con i tifosi, i quali sono maggiormente portati ad indentificarsi con la squadra della loro città. È come se il legame tra il luogo in cui è nata la società e la proprietà, conferisse a quest’ultima una sorta di “legittimazione” a prendere determinate decisioni che riguardano la squadra, proprio perché anch’essa è parte della città.

Fra le società di calcio italiane nella “Fiorentina” è manifesta una forte identificazione della città con la squadra. Firenze ha infatti un’unica squadra di calcio e gode dell’esclusiva attenzione dei tifosi. La forte identificazione città-squadra è peraltro rafforzata e confermata dall’elevato numero di abbonamenti acquistati ogni anno dai tifosi fiorentini. Nella stagione 2013/2014, secondo i dati della “Lega Serie A”, la “Fiorentina” si qualifica come la sesta società italiana per pubblico partecipante,

graduatoria in cui è preceduta da altre grandi squadre di Serie A [22]. Si tratta in effetti di una performance rilevante per una squadra di fatto prettamente “locale”.

In alcuni casi l'identità locale tra il “patron” e la società viene meno, e ciò determina un necessario processo di “aggiustamento” tra proprietà e tifosi. Prendendo sempre ad esempio la Fiorentina calcio, nel momento della crisi che ha investito la società ancora legata alla precedente gestione dell'imprenditore Cecchi Gori, si è assistito all'ingresso sulla scena di un imprenditore non fiorentino, il patron Della Valle di origine marchigiana, senza che ciò abbia creato eclatanti dissensi dal momento che quest'ultimo aveva assunto il ruolo di “salvatore” della squadra. In tal modo il nuovo proprietario è riuscito a conquistarsi le simpatie e il consenso dei tifosi e ad essere quindi “legittimato”, sebbene “non fiorentino”. Tuttavia questa patente di “non fiorentinità” riemerge nei momenti di crisi o di transizione come un elemento di incertezza nell'umore dei tifosi i quali temono che la squadra non sia tenuta in giusto riguardo nei piani di investimento della proprietà.

Nel campionato di calcio spagnolo tutti i componenti della rosa della squadra “Athletic Bilbao” sono nati nei Paesi Baschi (una comunità autonoma della Spagna) o sono figli di genitori da lì emigrati. L'autarchia è la regola fondamentale del club. *“Questa caratteristica negli anni, ha creato una perfetta identificazione tra i giocatori e i tifosi. Anzi i giocatori sono anche tifosi della squadra per cui giocano. Un caso irripetibile. Girando per Bilbao qualunque persona si incontra ha un parente che gioca o ha giocato nell'Athletic”* dice Simone Bertelegni che ha scritto un libro su questa squadra<sup>9</sup>. Solo nel 2008 la dirigenza dell'Athletic si è arresa alle logiche di mercato che imponevano di avere una sponsorizzazione. Infatti, sino a quel momento, la squadra ha giocato senza alcuno sponsor sulle divise. “I tifosi erano ferocemente contrari ma le esigenze di bilancio hanno avuto la meglio. Ad una condizione: lo sponsor deve essere rigorosamente basco”. Si è optato quindi per la compagnia di raffinazione petrolifera basca “Petronor”, la quale versa al club 2 milioni di euro all'anno. A inizio 2010 un sondaggio compiuto tra i tifosi dell'Athletic da parte della dirigenza circa la possibilità di tesserare giocatori stranieri (cambiando le regole di tesseramento), ha portato ad un 94% di risposte negative,

---

<sup>9</sup> Simone Bertelegni, “L'utopia calcistica dell'Athletic Bilbao”, 2011.

confermando l'attaccamento dei tifosi alla nota tradizione del club. Un secondo sondaggio relativo ad un'eventuale possibilità di tesserare giocatori “oriundi”, cioè stranieri con origini basche, ha portato ad un 52% di risposte affermative, ma solo alle seguenti condizioni:

- che il calciatore sia di prima generazione o seconda generazione cioè con genitori o nonni baschi;
- che il calciatore abbia iniziato a giocare nelle giovanili di squadre basche;
- che il calciatore sia di provata fede calcistica “rojiblanca”;

L'identità di luogo, come visto caratteristica molto cara ai tifosi, non accomuna soltanto la società sportiva e le imprese che ne sono proprietarie e ne detengono il controllo, ma anche le imprese che decidono di sponsorizzare le squadre. Ciò accade molto spesso nelle realtà di provincia, in cui la “piccola” dimensione conferisce un certo valore alle conoscenze e ai rapporti personali. Pensiamo per esempio al Sassuolo Calcio, società arrivata in Serie A nella stagione 2013/2014. Ad eccezione del “main partner” “Mapei”, il cui *dominus* è Giorgio Squinzi, patron del club, i restanti sponsor sono aziende locali che operano nell'ambito del distretto industriale della ceramica. Il calcio in Italia, è un veicolo di promozione e rafforza l'identità del sistema produttivo all'interno e fuori dal contesto locale. Il Sassuolo calcio costituisce un vero e proprio “collante” tra le imprese del distretto che vedono consolidare le proprie relazioni di affari ed il nascere di nuove correlazioni proprio attraverso la dimensione ludica e di intrattenimento, caratterizzata dalla partecipazione allo stadio. D'altra parte, pur non essendo un'impresa locale, la scelta della milanese “Mapei” nel ruolo di sponsor principale del Sassuolo presenta significative affinità e complementarietà industriale in quanto leader internazionale nella produzione di adesivi e colle industriali utilizzate nel settore delle ceramiche in generale e delle piastrelle in particolare.

L'importanza dell'identità locale tra imprese sponsor e società sportive è molto evidente, ad esempio, nel caso del basket in Italia, sport in cui è più diffusa rispetto ad altre discipline una particolare tipologia di sponsorizzazione, ossia il contratto di “abbinamento”. Attraverso tale tipologia contrattuale, la società sportiva può cambiare la

propria denominazione inserendovi, accanto al nome originario, la denominazione dell'azienda "main sponsor"; per esempio "Benetton Treviso", il cui nome originario è "Universo", Scavolini Pesaro, il cui nome originario è "Victoria Libertas" o la "Montepaschi Siena" denominata fin dai suoi albori "Mens Sana".

Come si può notare dalle denominazioni delle società sportive, è chiara la tendenza da parte delle aziende ad accoppiare il proprio nome a quello della squadra della città in cui sono nate e operano, confermando una identità sportiva radicata sul piano storico e territoriale e condivisa dagli appassionati e dai tifosi.

Nel caso citato del basket, la squadra di Treviso è nota a tutti gli sportivi come "Benetton Treviso", mentre solo gli addetti ai lavori sanno che il nome originario è come detto "Universo Treviso".

In molte realtà sportive in Italia, soprattutto nel calcio, riscontriamo la partecipazione proprietaria nei club di imprese e grandi gruppi industriali quali "Mediaset" nel "Milan", "Filmauro S.r.l." nel "Napoli", "Fiat" nella "Juventus". Si può affermare che tutta la storia dello sport italiano vede gli industriali protagonisti (pensiamo per esempio a personaggi celebri come Agnelli, Moratti senior prima e Massimo Moratti dopo), mecenati dello sport che sono riusciti a entrare nei cuori dei tifosi accreditando una immagine di "benefattori", prendendo a cuore le sorti di una città e di una squadra, rafforzando insieme "fede calcistica" e orgoglio cittadino. In effetti, fino a venti o trenta anni fa, i motivi dell'impegno manifestato dagli imprenditori nello sport non erano esclusivamente collegati al profitto, quanto piuttosto alla ricerca del prestigio della "famiglia" all'interno dell'entourage metropolitano, oltre che alla possibilità di esercitare una sorta di "controllo sociale" sui tifosi-lavoratori "provvedendo" sia al lavoro che al tempo libero di migliaia di persone. È il caso per esempio della Fiat a Torino con la fabbrica automobilistica e la squadra di calcio della Juventus. I lavoratori della Fiat ricevevano dal loro patron anche la squadra di calcio cui dedicare il proprio tempo libero.

### **3.2 Motivazioni**

Le motivazioni personali che spingono l'essere umano alla visione dello spettacolo sportivo sono legate a bisogni prevalentemente simbolici. Assistendo ad una partita o ad

un evento sportivo in generale, le persone rispondono alla necessità di evadere dalla realtà quotidiana e sfuggire alla routine e dallo stress lavorativo. Secondo Bèla Guttmann, famoso allenatore di calcio, gli sport che comportano anche una collisione fisica tra gli atleti (il rugby, il football americano ed il calcio, per fare alcuni esempi), attraggono in modo particolare un pubblico che ha bisogno di fuggire da una realtà familiare, sociale, lavorativa dove mancano le cosiddette “valvole di sfogo”; alcune persone costrette a rispettare certi comportamenti imposti dal vivere sociale, agognano momenti in cui poter dar libero sfogo alle proprie pulsioni. Alcune persone, quando partecipano ad un match, *“possono urlare, agitarsi, per poi rientrare alla fine della partita nel loro ruolo di genitori, lavoratori, onesti cittadini”*. Tutto ciò è legittimo, sino a quando non vengano superati i limiti fino a commettere reati sanzionati penalmente.

Il bisogno di fare gruppo è caratteristica assai marcata nel genere umano ed è molto forte anche per gli spettatori e per i tifosi di una determinata squadra. Il fatto di identificarsi con i colori di una divisa attenua le differenze sociali, di censo e di appartenenza politica, caratteristiche che nella società civile contraddistinguono in massimo grado gli individui tra di loro. Durante una partita i tifosi si sentono parte di un gruppo nel quale si identificano, indipendentemente dalla propria posizione e diversità etnica, di classe e di cultura, caratteristiche che peraltro non vengono modificate dall'appartenenza alla “identità sportiva collettiva”. Inoltre, un soggetto appassionato o tifoso di una certa squadra, soddisfa mediante la partecipazione all'evento un “bisogno di identificazione” personale con l'atleta o con la squadra: gli spettatori che seguono un giocatore vincente, un vero e proprio idolo, si sentono loro stessi persone di successo; i tifosi di una squadra di caratura medio piccola, nel momento in cui uno dei propri campioni viene convocato in nazionale ravvisano in ciò un vero e proprio motivo di vanto e orgoglio per se stessi e per la propria città; i tifosi si sentono, in tal modo, rappresentati da quel giocatore a livello internazionale e non è raro che si dichiarino “sportivi” pur senza praticare, in realtà, alcun tipo di attività sportiva. I ruoli e i comportamenti dei tifosi variano in relazione al livello di identificazione con la squadra, con l'atleta e al tipo di partecipazione all'evento sportivo. Nella variegata tipologia di spettatori si passa da forme di “partecipazione occasionale” in cui lo sport è “consumato” al pari di una qualsiasi altra forma di

intrattenimento, come per esempio andare al cinema o ad un concerto; passando per una “partecipazione continuativa” che si esprime in genere con l’acquisto, ad inizio del campionato dell’abbonamento allo stadio e fino a raggiungere livelli di “intensità partecipativa molto elevata” in cui il tifoso assume su di sé il ruolo del cosiddetto “dodicesimo uomo”, cruciale per l’effettiva realizzazione del gioco e del successo del team.

Sul piano della partecipazione “mediata”, le occasioni offerte dai new media determinano una rilevante modifica dei comportamenti dei tifosi in relazione alle abitudini ed ai riti nel seguire l’evento sportivo. Per esempio, è prassi ormai consolidata che per seguire i match di maggiore rilievo, i tifosi di quelle squadre si ritrovino tra amici e conoscenti, a piccoli gruppi, in luoghi pubblici o in abitazioni private dove commentano insieme la partita in diretta televisiva. Ciò accade quando il luogo di svolgimento dell’incontro sportivo è lontano e non raggiungibile fisicamente. L’abitudine di condividere la pay-tv sembra essere sempre più praticata, visto anche l’elevato costo del biglietto delle partite allo stadio; questa, infatti, potrebbe diventare la modalità prevalente di fruizione degli incontri, a discapito della partecipazione fisica allo stadio, che comporta impegno di tempo e di denaro.

Le esigenze e le motivazioni personali sono dunque fattori molto importanti da analizzare, valutare e prevedere, poiché è sulla base di queste che un individuo decide se acquistare un certo tipo di prodotto o servizio, scegliere una marca piuttosto che un’altra.

### **3.3 La domanda di sport degli spettatori**

La valenza spettacolare dello sport è insita nella possibilità di assistere a manifestazioni sportive, eventi ed incontri sportivi dal vivo o in modo mediato, ossia virtualmente. Già le competizioni agonistiche della Grecia antica e del periodo del massimo splendore dell’Impero romano coinvolgevano grandi masse di persone che, da ogni parte del paese, si spostavano per poter assistere ai giochi. Lo sport esaltava l’aspetto estetico e le performance degli atleti alimentando la dimensione ludica e di intrattenimento.

Fra i principali obiettivi di una società sportiva vi dovrebbe essere la soddisfazione dei tifosi. Sono proprio i tifosi che, oggi più che mai, giocano un ruolo assai importante nella creazione di valore di una organizzazione sportiva, poiché possono diventare dei “promotor” gratuiti della società sportiva, coinvolgendo ad esempio amici, parenti e familiari con l’obiettivo di avvicinarli ad un certo tipo di sport o ad un determinato team.

Maggiori sono i contatti su cui un’organizzazione sportiva può contare, maggiore sarà il numero di società commerciali partner interessate a investire economicamente su quella data società sportiva in termini di pubblicità e sponsorizzazioni.

La gestione della distribuzione dello sport fruito dal vivo assume una valenza strategica, poiché dalla soddisfazione degli spettatori e degli abbonati dipende gran parte degli introiti della società sportiva. In Italia, forse in ritardo rispetto ad altre realtà quali gli Stati Uniti si sta verificando la tendenza, ormai inevitabile, alla fruizione mediatica di sport attraverso la televisione, computer, tablet e smartphone. Il numero di coloro che vengono definiti spettatori “virtuali” è in costante crescita. Se pensiamo per esempio alle società calcistiche, rispetto ai guadagni dettati dalla vendita degli abbonamenti e dei singoli biglietti, la maggior fonte di ricavo per le stesse è costituita dalla vendita dei diritti televisivi. Questi ultimi, infatti, sono diventati la principale fonte di ricavi per le società calcistiche soprattutto a seguito della introduzione nel 1999 del criterio di “negoziazione individuale” che ha consentito ai club di contrattare singolarmente, con le emittenti interessate la cessione dei diritti televisivi criptati. La situazione del calcio italiano nella vendita dei diritti tv per il triennio 2015-2018 è caratterizzata da un duopolio. “Sky Italia”, che potrà trasmettere tutte le 380 partite di Serie A via satellite (oltre alle interviste pre-partita e alle immagini negli spogliatoi) dovrà versare alle società la somma complessiva di 572 milioni di euro, distribuendo però tali somme in maniera differenziata a ciascun club di Serie A; “Mediaset”, che invece potrà mandare in onda sul digitale terrestre le gare dei principali 8 club della Serie A, dovrà corrispondere la complessiva somma di 373 milioni di euro. Attraverso tale accordo le casse dei club interessati riceveranno introiti per complessivi 945 milioni di euro a stagione per il citato periodo 2015-2018.

Tale incasso da 945 milioni di euro consolida il secondo posto della Serie A italiana nel panorama europeo e avvicina l'Italia alla "Premier League" inglese che nella stagione appena conclusa ha introiettato l'equivalente di oltre 1,2 miliardi di euro. La Serie A italiana, in termini di diritti tv, vale quasi il doppio della "Bundesliga"<sup>10</sup> tedesca che può contare su ricavi pari ad euro 546 milioni dalle emittenti televisive. La Liga<sup>11</sup> spagnola fattura 652 milioni di euro e la Ligue 1<sup>12</sup> francese supera di poco i 600 milioni di euro.

La "corsa" ai diritti televisivi condotta dai media nazionali e internazionali ha assunto dimensioni "perverse" tali da imporre, anche a livello istituzionale (vedasi la legge Delega del 21 Luglio 2006), una regolamentazione della concorrenza, al fine di tutelare le società sportive "minori", ma che hanno un ruolo insostituibile nel campionato, così da limitare le sperequazioni tra le diverse società di calcio.

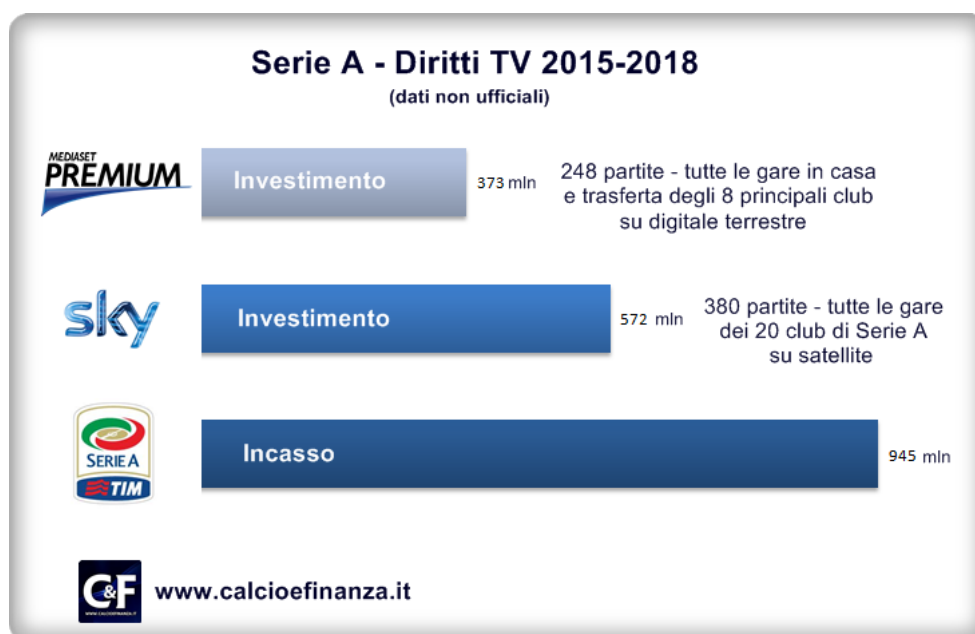


Figura 3.1

La scelta operata dalle televisioni è di natura prettamente economica: alla "qualità" e popolarità di una squadra corrisponde un'audience elevata; e così, di conseguenza, aumenta il valore dei diritti televisivi che il network è disposto a pagare alla società. Allo

<sup>10</sup> La "Bundesliga" è il massimo torneo calcistico della Germania

<sup>11</sup> La "Primera División", nota anche come "La Liga", è la massima serie calcistica spagnola

<sup>12</sup> La "Ligue 1" è il massimo livello professionistico del campionato di calcio francese.



stesso tempo il nome della squadra accoppiato ad un'emittente televisiva di rilievo garantisce una grande visibilità anche agli sponsor partner e quindi le imprese che ambiscono ad un'ampia visibilità preferiscono investire in tali squadre. A ben vedere questo circolo virtuoso per le grandi aziende aumenta la complessità economico-gestionale della realtà societaria e richiederebbe ai singoli team di possedere capacità di gestire le transazioni all'interno di una visione strategica finalizzata a collegare tra loro i processi di pianificazioni, comunicazione e distribuzione. Al contrario, soltanto pochi grandi club, consapevoli di questa esigenza imprescindibile, dispongono di risorse manageriali qualificate in grado di gestire finanza, marketing e comunicazione. Uno dei grandi club che a livello mondiale si è contraddistinto per tale capacità è senza dubbio la squadra spagnola di calcio del "Real Madrid", team che ha ricevuto il riconoscimento ufficiale della "FIFA" come "miglior club del XX secolo"; tale riconoscimento è il frutto non solo dei grandi successi sportivi acquisiti sul campo, ma anche delle eccellenti capacità gestionali e organizzative del management societario.

La squadra spagnola, nella classifica stilata da "Forbes" dei marchi sportivi di maggior valore, ad oggi è al primo posto con un valore stimato di 3,3 miliardi di dollari. I ricavi per la stagione 2012/2013 sono stati di 520 milioni di euro (in crescita dell'1,2% rispetto alla stagione sportiva precedente). Tale cifra, veramente astronomica, è il frutto di quello che gli analisti chiamano "matchday": ossia gli introiti generati dall'evento partita in generale, e quindi non solo e non tanto riferibili al mero incasso da botteghino, quanto e soprattutto ai servizi offerti nell'"area hospitality" presso lo stadio attraverso i "luxory boxes", le sale vip e l'hospitality in generale, oltre che dalla vendita delle magliette e del merchandising; dalla partecipazione a gare amichevoli e tour dimostrativi a livello mondiali ed infine dalla vendita dei diritti televisivi (che rappresenta la maggior parte dei ricavi con un totale di 163 milioni di euro).

La stretta dipendenza che lega le società sportive alle emittenti televisive, quindi, crea un circolo vizioso che contribuisce ad allargare ulteriormente la forbice differenziale fra i fatturati delle varie squadre; i team considerati minori, in tal modo, non riescono ad ottenere il riconoscimento di diritti televisivi in misura tale da consentire l'acquisto dei

giocatori che possano portare la squadra a vincere il campionato o almeno a posizionarsi ai vertici di esso. Cifre economicamente elevate determinano la crescita del giro d'affari soltanto dei pochi club che già godono di quote consistenti di spettatori. Così come detto, aumenta il divario economico, e talvolta anche tecnico, fra le piccole e grandi società.

La competizione per l'acquisto dei giocatori tecnicamente forti si svolge tra un numero ristretto di squadre, fattore che ha contribuito ad elevare il costo del "cartellino" e dell'ingaggio degli atleti più popolari tra il grande pubblico.

Un'inversione di questa tendenza nell'ambito dello sport calcio si ravvisa, di recente, nel campionato tedesco.

Secondo il parere di molti, la Bundesliga rappresenta è un modello economico di sostenibilità applicata al calcio, senza tralasciare nulla in ambito sportivo. Anzi, il concetto di sostenibilità, se da una parte non ha impedito una crescita in competitività dei club teutonici, dall'altra, ha permesso un rinnovamento che, oggi, fa scuola ovunque.

Non a caso, dunque, la nazionale tedesca ha trionfato ai recenti campionati mondiali di calcio svoltisi in Brasile.

A partire dal 2015 i diritti tv saranno equamente spartiti fra tutte le squadre partecipanti al campionato tedesco; tale ripartizione ad oggi, tra le più "democratiche" d'Europa è esclusivamente basata sul merito sportivo, attraverso un calcolo matematico e proporzionale tra la classifica raggiunta durante l'ultimo quadriennio e la partecipazione alle competizioni europee. È bene evidenziare che il "first to last", ovvero il rapporto tra la quota assegnata alla prima e quella assegnata all'ultima, è di circa 2 punti o poco di più se consideriamo la quota "internazionale". Rapporto quasi irrisorio se messo a confronto con l'11.7 della Spagna, ove il già citato "Real Madrid", unitamente all'altra squadra più importante della "Liga", ossia il "Barcellona FC" percepiscono almeno il 50% degli introiti.

Un grande passo in avanti, dunque, e rivoluzionario, quello del modello tedesco, perché se applicato anche al panorama italiano consentirebbe alle squadre dotate di minore forza economica, di avere l'opportunità di poter gestire la propria attività contando su risorse

assai importanti. Se tale modello verrà quindi traslato anche nel campionato italiano si potrà assistere a spettacoli ancora più avvincenti, con un numero sempre maggiore di squadre sempre più competitive, sia in ambito nazionale che internazionale. È evidente, però, che tale innovazione è osteggiata dai “grandi club” che mirano a mantenere inalterato lo “*status quo ante*”.

### **3.4 Brand loyalty e gestione dell’immagine verso i tifosi**

Nello sport i valori che vengono associati ad un particolare “brand” sono molteplici. Innanzitutto, il senso positivo di identificazione dei tifosi con la propria “squadra del cuore”. La partecipazione a campionati prestigiosi e le vittorie sul campo sono infatti la base di partenza per affermare il prestigio di una società sportiva. I principali elementi che possono influire sulla percezione del brand sono la storia, la popolarità, il mito e l’internazionalità acquisita nel corso del tempo. Alcuni autori (Baldinger, Rubinson, 1996; Mahony, Madrigal, Howard, 2000; Gladden, Funk, 2001) definiscono la fedeltà incondizionata dei tifosi alla propria squadra, anche in caso di risultati agonistici deludenti, con il concetto di “brand loyalty”. La brand loyalty, può essere definita come il grado di fedeltà del consumatore alla marca; è lo stadio più avanzato del processo di fidelizzazione del cliente alla marca medesima. Esso si riferisce alla volontà dei consumatori di ripetere nel tempo il medesimo acquisto, rifiutando categoricamente di comprare i prodotti dei concorrenti. Ciò assume particolare rilevanza per una società sportiva per diverse ragioni: innanzitutto, assicura un certo seguito anche nei momenti in cui la performance agonistica è mediocre; in secondo luogo, la fedeltà alla marca espressa dai tifosi costituisce, per la società sportiva, un’importante fonte di reddito complementare rispetto alle vendite dei biglietti. La “brand loyalty” significa anche forte seguito da parte del pubblico “mediatico”, ovvero di coloro che seguono partite ed eventi sportivi attraverso televisione, internet e cellulari. Come si è più volte ripetuto i nuovi canali di comunicazione sono particolarmente interessati ad acquistare i diritti per la trasmissione di eventi in grado di assicurare elevati livelli di audience, per cui, le società che contano ampi bacini di utenza in termini di tifosi possono ottenere alti compensi per

la vendita dei diritti, incrementando i loro introiti. Dal momento che, in genere, i tifosi manifestano un'incredibile fedeltà verso la propria squadra del cuore, la politica della società sportiva dovrebbe preservare la fedeltà incondizionata alla squadra attraverso una serie di iniziative volte ad incrementare il coinvolgimento dei propri sostenitori. Se fino a pochi anni fa il marchio di una società sportiva si promuoveva esclusivamente attraverso le vittorie sul campo, oggi questo non è più sufficiente: l'affermazione degli interessi economici legati allo sport e la crescita della visibilità offerta dai nuovi media inducono, infatti, i club a sviluppare strategie di marketing e di comunicazione che permettono, in collaborazione con le imprese sponsor, di valorizzare l'interesse generato dallo sport per promuovere la propria immagine.

Secondo alcuni autori<sup>13</sup>, il "merchandising" e le altre forme di investimento quali la gestione moderna degli impianti o la cessione di diritti televisivi per la trasmissione degli incontri, rappresentano importanti strategie per lo sviluppo della "brand image" di una società sportiva. Le ricerche effettuate su alcune società professionistiche statunitensi appartenenti a diverse discipline, tra le quali il football, il baseball o l'hockey, evidenziano una correlazione positiva tra la percezione che i consumatori hanno della "brand image" della società e le vendite di merchandising; allo stesso modo l'impianto sportivo in cui si svolgono gli incontri può condizionare in modo significativo lo sviluppo della fedeltà del marchio.

La fedeltà dei tifosi e spettatori alla "marca" rappresenta l'elemento principale che influisce direttamente sul valore di quest'ultima. Il legame con la soddisfazione dell'utilizzatore è insito nel concetto di fedeltà. La costruzione di un rapporto di tipo continuativo fra marca e utilizzatore si sviluppa soltanto nel caso in cui il consumatore riesca a percepire una effettiva soddisfazione nell'acquisto e nell'utilizzo del prodotto. Se viene a mancare questa componente, l'utilizzatore finale è indotto ed incentivato, anche implicitamente, a ricercare altrove adeguati livelli di soddisfazione, interrompendo così, a volte definitivamente, il legame fiduciario con la marca. Venendo meno la fedeltà del

---

<sup>13</sup> Gladden J., Milne G., L'importanza del brand equity nello sport professionistico, in "Sport Marketing Quarterly", n.9, 2000; Zara C.m La valutazione della marca, Etas Libri, Milano, 1997.

brand, vengono a mancare i benefici e le potenzialità di quest'ultima, in particolare il valore del marchio stesso.

La fedeltà e l'attaccamento ai "colori" della squadra da parte dei tifosi e degli spettatori, per esempio, può essere negativamente influenzata da vicende di corruzione relative alla squadra, con rilevanti conseguenze sul valore del marchio. L'effetto viene moltiplicato dal "tam tam" mediatico e comunicazionale creato da stampa, televisione, radio e internet che può determinare un eccesso di notizie in negativo.

In ambito nazionale l'accanimento mediatico scatenato sulla squadra di calcio "Juventus", coinvolta nello scandalo del 2006 detto "Calciopoli", ha incredibilmente incrementato il senso di appartenenza da parte dei tifosi bianconeri, strettisi attorno alla loro squadra su imitazione della fedeltà manifestata da alcuni tra i più carismatici giocatori della stessa, come l'allora capitano Alessandro Del Piero ed il portiere anche della nazionale Gianluigi Buffon, che non hanno abbandonato la società durante la retrocessione nella Serie B. Tale retrocessione ha avuto un impatto positivo sui tifosi, che hanno riscoperto la fiducia nella squadra, e quindi dato nuovo lustro al brand. Due anni prima, nel 2004, la Juventus aveva affidato a "Interbrand", società di brand consultancy operante a livello mondiale, il progetto di posizionamento e restyling del proprio marchio. Il cambiamento del logotipo "Juventus" rappresenta è una tappa importante di un progetto di più ampio respiro, volto a portare il nome della squadra più vincente d'Italia a esprimere il proprio potenziale anche fuori dal campo di gioco. Juventus è oggi, di fatto, una realtà aziendale diversificata. Se correttamente ed efficacemente gestito, il brand "Juventus" può consolidarsi come una delle principali leve di sviluppo e di creazione di valore, specie in una prospettiva di internazionalizzazione. *"Il significato di Juventus va molto oltre i confini del campo di gioco"*, sostiene Manfredi Ricca, Business Director di "Interbrand". *"Oggi Juventus è un vero e proprio marchio che per milioni di persone in tutto il mondo è sinonimo di tradizione, eccellenza e passione. Valori che nascono dai risultati calcistici, ma che si sono trasformati nel tempo in una vera e propria filosofia: il comune denominatore tra una squadra ai vertici mondiali e una realtà aziendale solida e credibile"*.

Nei momenti difficili, una solida base di tifosi come quelli della Juventus, costituisce un vantaggio competitivo decisivo che permette di far fronte anche a vicende negative e mantenere invariato, se non addirittura rafforzare, il valore del marchio.

Il tema dell'immagine è sicuramente uno dei più sviluppati nel campo del marketing e rappresenta un elemento strategico centrale. Quando una società sportiva decide di operare al fine di valorizzare la propria immagine deve prestare particolare attenzione al pubblico che assiste all'evento sportivo. L'immagine di una società sportiva è soprattutto l'immagine che di essa hanno le persone nel tempo, essa assume una valenza storica e, come detto, anche di appartenenza ad un determinato luogo. L'immagine, proprio perché risente ed è influenzata fortemente delle vicende passate che l'hanno caratterizzata, quando viene mutata, perché si è obbligati a cambiare il nome della società rischia di diventare "friabile". Il mutamento dalla ragione o denominazione sociale, o anche solo dei colori della squadra, può comportare uno spiacevole contraccolpo nell'immaginario dei tifosi di quel team. Un primo esempio significativo è dato dalla vicenda della società di pallavolo "Modena Volley". Da sempre i colori delle maglie dei giocatori erano il giallo e il blu, peraltro gli stessi che compaiono nello stemma araldico della città. Nel momento in cui il nuovo sponsor della squadra, la società "Kerakoll", ha deciso di cambiare il design del logo da esporre sulle maglie, proponendo maglie bianche a strisce giallo-blu con impresso al centro il logo nero con la lettera kappa rossa, la dirigenza della società sportiva ha subito una forte contestazione da parte del gruppo storico dei tifosi ed ha dovuto ritornare sui propri passi dotando nuovamente gli atleti con le originali maglie giallo-blu.

Un altro esempio è quello più recente della società calcistica tedesca con sede a Lipsia, militante attualmente in 2.Bundesliga<sup>14</sup>. La società è sponsorizzata dalla nota bevanda energetica "Red Bull", azienda da sempre attenta al mondo dello sport, come dimostrano sia la vincente scuderia di Formula 1 che i vari club calcistici controllati in giro per il mondo (come i New York Red Bulls e il Salisburgo). Da tempo alla ricerca di un

---

<sup>14</sup> La 2. Fußball-Bundesliga, spesso abbreviata in 2. Bundesliga o Zweite Liga (Seconda Lega), è la seconda divisione del campionato di calcio tedesco. Dopo la Bundesliga è la divisione calcistica più importante della Germania.

investimento a Lipsia, la Red Bull, dopo aver fallito l'acquisto del "FC Sachsen Leipzig 1990" nel 2006 a causa delle proteste dei tifosi, completò nel 2009 l'acquisizione del "SSV Markranstädt", squadra che militava in quinta divisione, con l'intenzione di portare il club nella massima serie tedesca in 10 anni. Il club si trasferì a Lipsia e cambiò nome in "RasenBallsport Leipzig", in modo da ricreare ufficiosamente l'acronimo RB importante per il brand austriaco. Secondo le leggi tedesche, infatti, un club non può far comparire uno sponsor nella propria denominazione ufficiale ma per le tv rimane un più commerciale Red Bull Lipsia. Il nome dello stadio, che si chiamava "Zentralstadion" è ora "Red Bull Arena". I colori della maglia, per il momento restano il bianco della maglia e il rosso dei pantaloncini com'era ai tempi della quinta divisione tedesca, ma lo sponsor vorrebbe a scacchi blu e argento, come le lattine della sua bevanda. *"Toglieteci tutto ma non la tradizione"* pronunciano i tifosi del Lipsia scendendo in piazza a protestare contro "l'invadente mecenate", chiedendo aiuto anche ai tifosi delle altre città: *"no al calcio moderno, no alla svendita delle nostre tradizioni!"*. Sul web, il RasenBallsport Leipzig è oggetto di boicottaggi e insulti: *"Mai una squadra tedesca è riuscita ad attirarsi tanto odio dalle altre tifoserie"*, scrive la stampa. *"Che finale amaro"*, commenta il filosofo Gunther Gebauer, tifoso da sempre della squadra.

L'immagine della società è quindi fortemente legata alla storia, alla tradizione, al luogo in cui questa è nata e si è sviluppata ed è molto spesso espressione di vissuto storico dei tifosi. In generale il nome della società non viene mai sostituito, anche a fronte di molteplici passaggi proprietari, poiché, essendo espressione della storia, del luogo di appartenenza di una squadra, rappresenta un elemento con cui i tifosi si identificano. La fedeltà al nome da parte dei sostenitori è una determinante del valore della marca, per cui è importante che venga preservata e sviluppata, al fine di incrementare il valore economico della società stessa.

### 3.5 Bibliografia del capitolo 3

- [1] Zagnoli, Radicchi, *Sport marketing e nuovi media*, 3, Milano, FrancoAngeli, 2011.
- [18] Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 4, Bologna, il Mulino, 2011.
- [22] [http://it.wikipedia.org/wiki/Serie\\_A\\_2013-2014#Media\\_spettatori](http://it.wikipedia.org/wiki/Serie_A_2013-2014#Media_spettatori), 30 Luglio 2014.
- [23] Luca Pisapia, “Giovani, forti e tutti baschi: la favola autarchica dell’Athletic Bilbao di Bielsa”, 2012, <http://www.ilfattoquotidiano.it/2012/03/10/giovani-forti-tutti-baschi-favola-autarchica-dellathletic-bilbao-bielsa/196551/>, 30 Luglio 2014.
- [24] Redazione Sport Mediaset, “Il calcio antico dell’Athletic Bilbao”, 2011, <http://www.sportmediaset.mediaset.it/libri/altrisport/articoli/58638/il-calcio-antico-dell-athletic-bilbao.shtml>, 30 Luglio 2014.
- [25] Fabio Colosimo, “Diritti tv via Internet, la Serie A ci riprova dopo il primo flop”, 2014, <http://www.calcioefinanza.it/2014/07/18/diritti-tv-via-internet-la-serie-a-ci-riprova-dopo-il-primoflop/>, 30 Luglio 2014.
- [26] Fabio Colosimo, “La Bundesliga va verso la ripartizione uguale per tutti i club dei diritti tv”, 2014, <http://www.calcioefinanza.it/2014/07/28/bundesliga-diritti-tv/>, 30 Luglio 2014.
- [27] Redazione Datasport, “Forbes: Real Madrid, marchio da 3,3 miliardi. Milan lontano”, 2014, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-07-17/forbes-real-madrid-marchio-33-miliardi-milan-lontano-234455.shtml?uuid=ABx12vbB&fromSearch>, 30 Luglio 2014.
- [28] Real Madrid CF – Informazioni Finanziarie, 2013, <http://www.calcioefinanza.it/real-madrid-cf-informazioni-finanziarie/>, 30 Luglio 2014.
- [29] Manfredi Ricca, “Juventus, verso una nuova era con Interbrand”, 2004, <http://web.archive.org/web/20040624023751/http://juventus.com/juventus/pdf/interbrand.pdf>, 30 Luglio 2014.
- [30] Raffaele Di Filippo, “RB Leipzig, il calcio tedesco dell’Est alla riscossa”, 2014, <http://www.maidirecalcio.com/2014/07/31/rb-leipzig-il-calcio-tedesco-dellest-alla-riscossa.html>, 25 Agosto 2014.
- [31] Francesco Battistini, “Tutti contro il Lipsia targato Red Bull”, 2014, [http://archiviostorico.corriere.it/2014/agosto/12/Tutti\\_contro\\_Lipsia\\_targato\\_Red\\_co\\_0\\_20140812\\_6c04be3e-21e5-11e4-9b55-eacf960c6f2c.shtml](http://archiviostorico.corriere.it/2014/agosto/12/Tutti_contro_Lipsia_targato_Red_co_0_20140812_6c04be3e-21e5-11e4-9b55-eacf960c6f2c.shtml), 25 Agosto 2014.





## Capitolo 4

### Evoluzioni tecnologiche e strategiche delle pay-tv in Italia

Lo sport è uno dei contenuti più seguiti sul piccolo schermo, termine che include non solo la televisione ma anche gli smartphone o tablet. Alcune manifestazioni sportive, soprattutto quelle che si svolgono in territori “lontani”, come per esempio, i Gran Premi di Formula 1 o di MotoGP sono veri e propri “spettacoli”; le società, le leghe e le federazioni fanno grande affidamento sugli introiti provenienti dalle reti televisive disposte, molto spesso, a pagare ingenti somme per “mettere in scena il gioco”. Si può dire pertanto che tra sport e televisione si sia creata una sorta di relazione simbiotica. Nessuno dei due può fare a meno dell’altro. Da una parte lo sport ha visto aumentare nel tempo la dipendenza dalla televisione, sia per incrementare la propria “visibilità” e quindi attrarre a proprio favore sponsorizzazioni economicamente importanti, sia perché la cessione dei diritti televisivi è, con il tempo, diventata una delle maggiori fonti di reddito per le organizzazioni sportive. Dall’altra parte, invece, le emittenti televisive, durante la messa in onda di eventi sportivi, registrano elevati livelli di audience e quindi essi costituiscono la “cassa di risonanza” preferita dagli sponsor.

Il legame esistente tra media e sport è di lunga tradizione. Tra gli anni 1984 e 1986 due eventi sportivi hanno sancito il “completo ribaltamento dei rapporti tra sport e televisione”: il record dell’ora realizzato dal ciclista Francesco Moser ed i campionati di calcio di Messico 1986.

È in questi momenti che anche in Italia il mezzo televisivo non si limita più a svolgere il solo ruolo di “cronista” dell’evento sportivo, ma assume anche un ruolo di “controllo”. Per la prima volta la gara sportiva subisce ingerenze mediatiche, basti pensare alla pianificazione degli orari delle gare in funzione del momento migliore in cui trasmettere l’evento sulla rete televisiva.

Il primo evento che ha rimarcato il nuovo ruolo dei media è quello coincidente con la trasmissione televisiva del tentativo riuscito dal ciclista Francesco Moser di battere il record dell’ora presso il velodromo Vigorelli di Milano. Tale evento fu interamente gestito dall’emittente televisiva Rai. D’altra parte il ciclismo è, fin dalla sua nascita, fortemente legato ai mezzi di comunicazione di massa: i giornali e la radio, ne hanno da sempre accompagnato gli eventi, ma anche la televisione ha sempre svolto un ruolo importante; basti pensare all’uso della telecamera mobile per inquadrare interamente la caratteristica carovana degli sponsor al seguito del Giro d’Italia. Nel caso del record dell’ora, per la prima volta la televisione trasmette integralmente una delle più prestigiose prove sportive del ciclismo.

L’altro importante segnale di questo processo si riscontra nel corso di una delle manifestazioni sportive più celebri e seguite nella storia dello sport italiano, ossia i campionati Mondiali di calcio svoltisi in Messico nel corso dell’estate del 1986. Nonostante l’inadeguatezza dei mezzi televisivi messicani, la cattiva qualità delle immagini trasmesse e la scarsità dei contenuti delle telecronache, le partite sono state viste alla televisione da milioni di telespettatori italiani, registrando ascolti che hanno toccato una punta di 25 milioni con una media di 10 milioni di telespettatori per le partite in cui non giocava l’Italia. Quel Mondiale, tra l’altro, ha rappresentato il primo evento sportivo in cui le esigenze di trasmissione televisiva hanno prevalso sulla logica delle prestazioni agonistiche. Infatti le squadre, per poter conciliare il fuso orario con le esigenze di programmazione, sono state costrette a giocare anche a 2000 metri di altitudine a mezzogiorno con temperature atmosferiche assai elevate.

Entrambi gli esempi sopra riportati mettono in luce la stretta connessione tra sport e televisione, ove lo spettacolo sportivo diventa un contenuto privilegiato per i media. Si

può dire che fin dalla sua origine la televisione ha trovato negli avvenimenti sportivi un campo idoneo a sviluppare quello che veniva considerato un vantaggio competitivo rispetto agli altri mezzi di comunicazione, cioè la diretta.

Il successo dello spettacolo sportivo trasmesso in contemporanea all'avvenimento svolto anche a centinaia di chilometri di distanza, è stato amplificato dalla coincidenza della trasmissione delle partite e delle gare sportive con i tempi di vita tradizionalmente dedicati allo svago e al riposo, ovvero la domenica pomeriggio. Lo sport ha quindi, sin dall'inizio dell'era televisiva, rappresentato un contenuto importante che ha consentito alla televisione di essere "sempre presente" nell'offrire trasmissioni nel pomeriggio festivo. La tradizione di trasmettere eventi sportivi con cadenza settimanale, nel passato recente è stata modificata a seguito della riforma delle reti pubbliche e dell'avvento delle televisioni, cosiddette commerciali, fino ad arrivare alla attuale situazione di marcata concorrenza tra i canali televisivi.

#### **4.1 Storia del modello pay-tv in Italia**

Oggi in Italia, una volta consolidato lo standard della televisione digitale, il settore televisivo vede protagonisti due grandi gruppi che si avvalgono di due differenti tecnologie della televisione digitale: Mediaset Premium, per quanto riguarda il digitale terrestre e Sky Italia, per quello che riguarda il digitale satellitare. Queste due grandi aziende rappresentano oggi il duopolio incontrastato delle televisioni a pagamento o meglio note come pay-tv. Tale duopolio visto dall'occhio dell'utente si concretizza in un'unica differenza data dal sistema di ricezione. Il digitale terrestre richiede l'acquisto di un decoder per i vari servizi di on-demand via cavo ethernet; il digitale satellitare, oltre al decoder, impone l'adeguamento dell'impianto di ricezione attraverso l'installazione di un'apposita antenna parabolica opportunamente orientata verso il satellite. Nel panorama Italiano però non vi sono sempre state, solamente queste due aziende.

##### **4.1.1 La nascita e lo sviluppo di Tele+, la prima pay-tv italiana**

L'emittente che per prima si avvale della possibilità di far acquistare ai telespettatori quello che volevano vedere, fu la Home Box Office, negli Stati dall'anno 1972. HBO veniva trasmessa via cavo nella sola New York. La ristretta

dimensione del potenziale bacino di utenza, le incertezze sulla programmazione e alcuni vincoli posti dalla vigente legislazione di quello stato non aiutarono il decollo commerciale di questa emittente: in tre anni il numero di abbonati riuscì a malapena a toccare quota 200.000. Home Box Office, inoltre, non aveva la possibilità di trasmettere film recenti; questo perché la Commissione Federale della Comunicazione intendeva tutelare gli interessi delle emittenti nazionali e delle sale cinematografiche.

L'Europa, d'altro canto, in quegli anni era ancora lontanissima dalle innovazioni e sperimentazioni effettuate negli Stati Uniti: in ogni Paese vi erano solo le televisioni nazionali via etere affidate al monopolio del concessionario pubblico. L'Italia fu una delle prime nazioni a scardinare questo sistema, poiché con la sentenza n.202 del 1976 la Corte Costituzionale pose fine al monopolio delle reti Rai, permettendo la nascita delle televisioni private come Telemilano. Nonostante ciò, in quegli anni non si registrò il decollo di progetti innovativi come le pay-tv.

La televisione a pagamento approdò in Italia all'inizio degli anni novanta. Nell'agosto 1990 il Parlamento italiano approvò la cosiddetta "Legge Mammi" (legge n.223 del 1990) sulla regolamentazione del settore televisivo.

Solo pochi mesi dopo l'approvazione della suddetta legge nasce la società Telepiù S.r.l., poi divenuta S.p.A. controllata da un gruppo di imprenditori: Leo Kirch magnate tedesco del settore dei mass media e dell'intrattenimento (titolare del 45% del capitale sociale), Vittorio Cecchi Gori produttore cinematografico (titolare del 35%), ed infine Silvio Berlusconi, già presidente della società di telecomunicazioni Fininvest nonché presidente della squadra di calcio Milan (per il 10%).

The logo for Telepiù, featuring the word "TELEPIÙ" in a bold, stylized, yellow-to-orange gradient font with a slight 3D effect.

*Figura 4.1 Logo di Telepiù utilizzato dal 1990 al 1997*  
*Fonte: it.wikipedia.org*

La piattaforma televisiva Tele+ era fin dall'inizio suddivisa nei canali Tele+ 1 e Tele+ 2; successivamente fu data la luce anche al terzo canale denominato Tele+ 3.

Le trasmissioni di Tele+ iniziarono il 4 novembre 1990 e i tre canali televisivi, dapprima tutti in chiaro e gratuiti, con un evidente scopo promozionale, furono Tele+ 1 dedicato al cinema, Tele+ 2 dedicato allo sport, e Tele+ 3 dedicato alla cultura.



Figura 4.2.1 Logo del canale Tele+ 1  
Fonte: it.wikipedia.org



Figura 4.2.2 Logo del canale Tele+ 2  
Fonte: it.wikipedia.org



Figura 4.2.3 Logo del canale Tele+ 3  
Fonte: it.wikipedia.org

Inizialmente Tele+ 1 trasmetteva a partire dalle ore 18.30, quattro film senza interruzioni pubblicitarie, mentre Tele+ 3 trasmetteva a ciclo continuo un unico film al giorno sempre senza intervalli pubblicitari.

Il 1 giugno 1991, allo scadere della mezzanotte, le trasmissioni di Tele+ 1 iniziarono ad essere criptate e per poterne fruire era necessario il pagamento di un abbonamento e l'acquisto o il noleggio di un apposito apparecchio in grado di leggere e decrittare i codici digitali; tale apparecchio è tecnicamente definito "set-top box", ma comunemente veniva chiamato decoder. Il lancio del servizio a pagamento fu preceduto da una massiccia campagna pubblicitaria. Rimasero invece in chiaro Tele+ 2 e Tele+ 3.

Nonostante ciò, tale servizio a pagamento stentava a decollare. A fine anno gli abbonati furono meno di 200.000 (a fronte dei 400.000 previsti) e le perdite accertate da parte della società Telepiù toccarono i 150 miliardi di lire. Venne dai più definito un vero e proprio disastro. I problemi che affliggevano Tele+ erano però di natura diversa da quelli che, in precedenza, aveva dovuto affrontare HBO negli Stati Uniti (impossibilità di trasmettere film recenti e costrizione locale alla trasmissione)

Per quanto riguarda la strategia di lancio adottata da Tele+, il canale italiano puntò sin dall'inizio su una programmazione fortemente tematica: solo film trasmessi ad orari prestabiliti per tutto il corso della giornata.

Ciò nonostante il distacco dalla televisione generalista fu comunque netto e venne enfatizzato dalla volontà di rispettare in modo ferreo i tempi di trasmissione: i film dovevano iniziare sempre e comunque ad orari fissi (06.30 – 08.30 – 10.30 – 12.30 – 14.30 – 16.30 – 18.30 – 20.30 – 22.30 – 0.30); questo comportava inevitabilmente

l'insorgere di tempi morti fra un programma e l'altro nel caso in cui la durata del film prescelto fosse inferiore alle due ore.

Dal 29 marzo 1992 anche parte della programmazione di Tele+ 2 iniziò ad essere criptata. Alcune trasmissioni andavano in onda in chiaro e quindi visibili a tutti per alcuni minuti dopo di che venivano criptate; si metteva così in atto, una vera e propria strategia promozionale.

L'emittente proponeva in tal modo una programmazione tematica centrata sullo sport. Rispetto ad HBO e Canal+ che avevano deciso di far convivere sport e cinema su uno stesso canale, Tele+2 proponeva una programmazione tematica prevalentemente sullo sport, anche se si decise di concentrare l'attenzione su sport minori del panorama italiano, eventi sportivi americani, e su partite di calcio estero. Si era pertanto ancora molto lontani dal poter trasmettere eventi sportivi in grado di assicurare un prepotente effetto traino nel pubblico.

Tele+ 3 continuava invece a rimanere completamente gratuita e ciò fino al 1995, con una programmazione dedicata esclusivamente alla cultura trasmettendo eventi come i concerti di musica classica e gli eventi teatrali.

Le perdite di bilancio continuarono ad aumentare; in estate gli abbonati erano 190.000, il passivo superò i 200 miliardi di lire, e il tasso di disdetta si impennò dal 5% al 15%.

La vera svolta, per la televisione a pagamento, si realizzò nell'estate del 1993: nel giugno di quell'anno, infatti, Telepiù raggiunse un accordo con la Lega Calcio e, per la cifra di 148,4 miliardi di lire, acquistò i diritti per trasmettere, a pagamento e in diretta, una partita della Serie A alla domenica alle 20.30 (cosiddetto "posticipo"), ed una partita della Serie B il sabato sempre alle 20.30 (cosiddetto "anticipo").

Finalmente tale emittente fece suo un prodotto che gli altri canali non avevano e non potevano avere.

La notizia del raggiunto accordo con la Lega Calcio (che all'epoca gestiva globalmente i diritti televisivi di tutte le squadre di calcio) determinò un'impennata nell'acquisto degli abbonamenti della rete Telepiù sfiorando la quota di 350.000 unità.

Il 29 agosto 1993 si giocò la prima giornata del campionato di calcio di Serie A 1993/1994 e, per la prima volta nel panorama televisivo italiano, venne offerta a pagamento la visione di una partita. Il match in questione, terminato 0-0, fu Lazio – Foggia e venne trasmesso alle ore 20.30 su Tele+ 2.

Era la prima volta che veniva trasmessa, con regolarità, una partita della giornata di campionato, partita che normalmente era tra le più invitanti e promettenti del turno di campionato.

A fine anno il numero di abbonati risultò essere di 450.000 unità, ma la crescita dei costi portò Telepiù a toccare il nuovo record negativo di perdite ossia 250 miliardi di lire.

Le partite di calcio non diedero, nell'immediato, i risultati sperati. Ancora il pubblico italiano non si era completamente adattato alla logica di questa novità.

Nel 1993 Vittorio Cecchi Gori vendette la sua partecipazione societaria nella suddetta azienda, privando quest'ultima del catalogo cinematografico "Cecchi Gori".

Due anni più tardi il posto di Cecchi Gori venne ricoperto dal sudafricano Johann Rupert, proprietario di altre pay-tv in Europa e Sudafrica, il quale tentò di risollevarne le sorti della piattaforma siglando accordi con le major hollywoodiane per far fronte alla carenza cinematografica determinatasi, come detto, dall'uscita di scena di Cecchi Gori.

Johann Rupert stanziò inoltre nuove risorse da destinare agli eventi sportivi ed in particolar modo al calcio.

A partire dal 1 aprile 1995 anche parte della programmazione di Tele+ 3 venne criptata.

Nonostante il fatto che dal 1 gennaio 1996 Telepiù iniziò ad operare anche via satellite, con la piattaforma televisiva DStv, la società rimase comunque perennemente in perdita.

Nell'agosto dello stesso anno Rupert uscì di scena cedendo le proprie azioni (35%) alla società francese Vivendi, attiva nel campo dei media e delle comunicazioni, proprietaria del canale televisivo francese a pagamento lanciato nel 1984 ossia Canal+.



Circa un anno dopo, nel luglio 1997, anche il magnate tedesco Kirch, uno degli originari fondatori, cedette l'intero proprio pacchetto azionario a Canal+, la quale ebbe, in quel periodo, la maggioranza societaria tale da permettere la pianificazione del suo rilancio. All'epoca Fininvest dichiarò che pur rimanendo come socio di minoranza si sarebbe concentrata maggiormente sulla tv commerciale potenziando il proprio business anche attraverso intese internazionali. In una nota del 1999 i responsabili commerciali dell'azienda precisano che "Il gruppo Fininvest riconosce peraltro l'importanza del settore della tv a pagamento nel quale intende mantenere una presenza significativa come fornitore di contenuti".

Il 1 settembre 1997 rappresenta una data epocale per Telepiù. La piattaforma Telepiù Satellite cessò di esistere e venne sostituita dalla nuova piattaforma D+.

I cambiamenti riguardarono anche la piattaforma terrestre Tele+: i canali televisivi Tele+ 1, Tele+ 2 e Tele+ 3 furono sostituiti da Tele+ Nero, Tele+ Bianco e Vetrina D+. I primi due canali avevano una programmazione generalista con la predominanza di cinema e fiction televisiva, oltre allo sport con il football NFL, il basket NBA, NCAA e l'Eurolega, la Formula 1, il Rally, i Kart e il Ferrari Challenge. Il gruppo Tele+ propose un'offerta televisiva a pagamento in digitale, via satellite, che comprendeva canali tematici di informazione, cinema, sport, documentari, intrattenimento, musica, viaggi ed anche canali dedicati all'intrattenimento dei bambini.



Figura 4.3 Una partita di basket di Eurolega in diretta su Tele+ Bianco  
Fonte: [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

Negli anni successivi Telepiù, con due soli canali (Tele+ Nero e Tele+ Bianco) continuò ad esistere pur essendo in passivo fino al 31 luglio 2003, giorno in cui Sky Italia lanciò la nuova piattaforma satellitare.

#### 4.1.2 Sviluppo e declino della seconda pay-tv italiana, Stream TV



Figura 4.4 Logo di Stream TV

Fonte: [it.wikipedia.org](http://it.wikipedia.org)

Parallelamente, in Italia si è sviluppata, per poi andare in declino, un'altra piattaforma che, fino al luglio del 2003, ha calcato e condiviso con Tele+ il televisivo italiano: si tratta di Stream Tv con sede in Roma.

Stream operava nel mercato della televisione digitale a pagamento via cavo e via satellite, ed è stata la prima in Italia ad offrire la programmazione “pay per view”, traducibile dall'inglese come “paga per ogni visione”, ossia l'innovativo servizio interattivo di noleggio digitale di film ed eventi vari ben determinati, pagando anticipatamente per la fruizione.

La storia della piattaforma Stream è peculiare, differente da quella della diretta concorrente Telepiù.

Stream, infatti, ha avuto vita più breve, essendo nata ed entrata nel mercato televisivo due anni dopo Telepiù, ed anche più travagliata, poiché ha dovuto conquistare la fiducia di un pubblico già in parte affezionato all'altra piattaforma.

Ufficialmente la società Stream venne costituita nel dicembre 1993 ad opera della STET (Società Torinese per l'Esercizio Telefonico), con un capitale sociale di due miliardi di lire. Il progetto della STET era quello di costituire un'azienda con funzioni di “network provider”, ossia con l'intento di offrire servizi multimediali e interattivi attraverso la nascente rete per le telecomunicazioni in fibra ottica dell'odierna Telecom (allora Sip), nota con il nome di Progetto Socrate, acronimo di Sviluppo Ottico Coassiale Rete Accesso Telecom.

Nel capitale della Stream, oltre alla società fondatrice, vi confluirono, ovviamente Telecom e STET e, con quote minori, anche Vittorio Cecchi Gori e la SDS (Società dei Diritti Sportivi, consorzio composto da quattro squadre di calcio: Roma, Lazio, Fiorentina e Parma).

Stream offriva 104 canali digitali, tra i quali 21 tematici, quindi dedicati a varie categorie di utenti (6 di cinema, 5 di sport, finanza, borsa ecc) e 10 interattivi. A questi si aggiungevano 40 canali audio per l'ascolto digitale della musica 24 ore su 24.

L'offerta rivolta all'utente era costituita da diverse tipologie di pacchetti di canali televisivi e interattivi, tra cui Sport Stream, con canali premium dedicati agli eventi sportivi nazionali e internazionali (calcio compreso) e Campionato Stream, canale che trasmetteva le partite casalinghe e alcune delle trasferte delle 4 squadre della SDS oltre quelle di altre 3 squadre, ossia Udinese, Lecce e Venezia.

La filosofia imprenditoriale che anima il gruppo Stream si dimostra sin dall'inizio diversa da quella di Tele+.



Figura 4.5 Lo stadio Renato Dall'Ara di Bologna con i seggiolini che formano il logo di Stream TV  
Fonte: [www.noiossoblueweb.it](http://www.noiossoblueweb.it)



Figura 4.6 Il capitano del Bologna FC Giuseppe Signori con lo sponsor Stream Tv sulla maglia  
Fonte: [www.varese7press.it/](http://www.varese7press.it/)

Alla diversa concezione del medium televisivo corrisposero iniziative del tutto innovative per il panorama italiano ed europeo.

La società romana focalizzò il proprio target in modo primario sul calcio (il 75% degli utenti si abbonò principalmente al calcio) con la speranza che fungesse da traino per attrarre nuovi abbonati e quindi incrementarne il numero.

Alla resa dei conti, però, si rivelò uno sforzo inutile, se è vero che nel 1999 Tele+ contava un milione di utenti contro i 270.000 di Stream.

In pratica, si abbonavano in media 10.000 persone al giorno a Tele+ contro i 3.500 di Stream.

Dal giugno 2000 il pacchetto azionario di Stream passò, in parte, di mano e venne equamente distribuito tra Telecom Italia, la più importante società italiana di telefonia, e la società per azioni americana avente denominazione Sky Global Network Inc., facente capo all'editore australiano nonché magnate della telecomunicazione, Rupert Murdoch, resasi acquirente delle partecipazioni detenute dal Gruppo Cecchi Gori e dalla società SDS.

La società gestendo anche i diritti televisivi di alcune squadre di calcio del campionato italiano di serie A e B, aveva un forte richiamo commerciale rappresentando tale settore, sicuramente l'introito più consistente del fatturato di Stream, ma anche uno dei problemi più rilevanti, dato l'ingente costo economico derivante dall'acquisizione degli stessi diritti.

Stream nel tempo riuscì a raggiungere la quota di circa 800.000 abbonati, cifra però non ancora sufficiente a colmare gli sforzi economici derivanti dagli investimenti riguardanti l'acquisizione dei diritti degli eventi trasmessi.



*Figura 4.7 Una partita del campionato italiano trasmessa da Stream TV*

*Fonte: [www.digital-forum.it/](http://www.digital-forum.it/)*

Dopo vari tentativi volti a realizzare il rilancio, nel luglio 2003 la piattaforma Stream confluì, assieme a Tele+, nella società Sky Italia del già citato Rupert Murdoch.

#### 4.1.3 Seconda fase delle pay-tv in Italia: Sky Italia

Precisamente, il giorno 30 Aprile 2003 si è concluso a Milano l'accordo tra le società News Corporation di Rupert Murdoch e Vivendi Universal dopo aver ottenuto anche il parere favorevole della Commissione Europea del marzo 2003.



*Figura 4.8 Logo di Sky Italia usato dal 31 luglio 2003 al 2007  
Fonte it.wikipedia.org*

Avviene quindi la fusione tra Stream TV e Tele+; nasce la società Sky Italia che farà capo alla pay-tv Sky. La nuova società Sky Italia, che parte con 2 milioni e 400 mila abbonati avrà quali soci, per l'80,1% la News Corporation e per il 19,9% Telecom Italia. Il costo dell'operazione è di 871 milioni di euro. Della cifra totale, 457 milioni di euro saranno versati dalla News Corp di Rupert Murdoch nelle casse sociali della Vivendi Universal; 414 milioni di euro serviranno invece a rilevare i debiti. Gli abbonati a questo punto sono oltre due milioni, mentre il fatturato annuale si aggira intorno al miliardo.

Sky punta fin da subito sullo sport con i canali tematici dedicati, ossia gli "Sky Sport". È questo il "pacchetto" di canali dove si avverte maggiormente il distacco dalla tv generalista, ad opera di quella multicanale, dove l'interattività comincia a farsi sentire viva e pulsante e a fare la differenza.

La nuova piattaforma Sky detta le regole a partire dalla stagione successiva; la sfida che si deve affrontare è semplice: poiché vi sono tante squadre in gara contemporaneamente la domenica pomeriggio, è impossibile per l'utente fruire dell'intera offerta.

Con l'ingresso quindi della pay-tv si incrina il principio sportivo della simultaneità delle partite in una stessa giornata di gara.

Per far ciò i calendari del campionato vanno organizzati secondo la logica del palinsesto, ossia spalmati nell'arco di tutta la settimana: la serie B, allora, si gioca il sabato con un

anticipo serale al venerdì e un posticipo, sempre serale, il lunedì; la serie A si gioca con due anticipi al sabato (uno alle 18 e uno alle 20.30), un posticipo la domenica sera (alle 20.30) e le rimanenti gare alle 15 e dal 2009 è stato aggiunto anche l'anticipo alla domenica alle 12.30 che corrisponde al prime time nel fuso orario asiatico.

Durante il resto della settimana, invece, si disputano le competizioni europee: la Champions League al martedì e al mercoledì, e la Coppa Uefa (oggi rinominata Europa League) al giovedì; anch'esse trasmesse dalla tv satellitare.

Il calendario delle competizioni sportive viene in tal modo, completamente stravolto; tale situazione provoca numerose manifestazioni di dissenso da parte dei tifosi; inoltre si allarga ulteriormente la forbice economica tra le squadre, dal momento che i contributi versati da Sky per i diritti televisivi vengono suddivisi in proporzione al "bacino di utenza", ossia di tifosi che possono vantare le varie squadre: ecco allora che società quali Milan, Juventus, Inter, che notoriamente hanno tifosi sparsi per tutto lo Stivale, si trovano a ricevere maggiori risorse da parte di Sky. Nel frattempo, il numero degli abbonati cresce in maniera quasi esponenziale.

Al fine di evitare il monopolio di Sky si è anche tentato di creare una seconda piattaforma calcistica, denominata "Gioco Calcio", di proprietà della Lega Calcio; tuttavia la suddetta ha avuto vita molto breve, naufragando, nel giro di poco meno di un anno, nei debiti.

In Italia la transizione del segnale televisivo da analogico a digitale era già cominciata nel 1996 per le trasmissioni satellitari (su iniziativa di Tele+) e si sarebbe completata proprio nel 2005. Lo stesso processo doveva ora realizzarsi anche per le trasmissioni terrestri. Il 3 gennaio 2004 era nata, in coincidenza con il 50 anniversario della televisione italiana, la televisione digitale terrestre, che avrebbe dapprima affiancato e poi (dal 2012) definitivamente sostituito in momenti temporali diversi nelle varie Regioni italiane, la



Figura 4.9 Logo di Mediaset Premium usato dal 20 gennaio 2005 al 7 maggio 2009  
Fonte [it.wikipedia.org](http://it.wikipedia.org)



Figura 4.10 Logo di LA7 Cartapiù  
Fonte [it.wikipedia.org](http://it.wikipedia.org)

televisione analogica terrestre. Nel gennaio 2005 nacquero anche le prime pay-tv digitali terrestri: Mediaset Premium del gruppo televisivo Mediaset e Cartapiù La7, servizio offerto da Telecom Italia Media.

Queste due società, intravedendo le opportunità sfruttate da Sky fino a quel momento avevano deciso di puntare il proprio obiettivo sull'acquisizione dei diritti televisivi del calcio italiano; infatti a causa degli obblighi imposti dall'antitrust a seguito della fusione di Tele+ e Stream, i diritti acquisiti da Sky potevano essere sfruttati solo per le trasmissioni satellitari. Pertanto le varie società di calcio potevano rivendere le stesse partite anche alle nuove televisioni a pagamento su supporto terrestre.

A partire dal girone di ritorno del Campionato 2004/2005, dunque, Sky manteneva l'esclusiva di trasmissione di tutte le partite di Serie A via satellite, ma fu costretta a subire la concorrenza via etere di Mediaset e La7, che proponevano le stesse gare a costi molto più convenienti per gli utenti. All'inizio erano 9 squadre su Mediaset Premium ed 8 su Cartapiù, mentre le rimanenti tre, inizialmente, non cedettero i diritti terrestri. Tuttavia due di esse lo fecero a torneo in corso, portando a 10 le squadre sotto contratto con Cartapiù, mentre fino al termine della stagione rimasero in 9 quelle di Premium ed una sola società che, non cedendo i diritti terrestri, lasciava la totale esclusiva delle gare in casa propria alla TV satellitare.

La pay per view Cartapiù fu, successivamente, sostituita da Dahlia TV a partire da marzo 2009, che ne proseguì l'attività. L'obiettivo di Dahlia era quello di essere la tv delle cosiddette squadre minori, assicurando ampia visibilità televisiva a piazze meno importanti, ed avendo l'esclusiva terrestre degli scontri diretti fra queste squadre. Ciò nonostante il forte calo degli abbonamenti causò la messa in liquidazione di Dahlia TV e la chiusura delle trasmissioni il 25 febbraio 2011, dopo soli due anni di vita.

Così comincia il duopolio incontrastato di Sky e Mediaset Premium.

## 4.2 Tecnologie e Strategie

Quella definita come società pioniera delle pay-tv, ossia Tele+, aveva deciso di caratterizzarsi quale canale televisivo in grado di trasmettere film senza interruzioni pubblicitarie, anche grazie al grande catalogo cinematografico messo a disposizione dall'imprenditore Vittorio Cecchi Gori, come detto socio della società.

Il primo programma televisivo a pagamento nella storia della televisione italiana è stato, per l'appunto, un film, e precisamente "Blade Runner".

Pertanto, le trasmissioni iniziarono ad essere criptate e non più visibili in "chiaro", per poterne fruire era necessario il pagamento di un abbonamento e l'acquisto, o il noleggio, di un apposito apparecchio in grado di leggere e decriptare i codici digitali, ossia, quello che in termini tecnici viene denominato set-top box. Ma come detto, puntando solo sui film, il servizio a pagamento stentava a decollare.

Di ciò fece tesoro la seconda azienda entrata nel business delle pay-tv, ossia la Stream TV, che essendo entrata successivamente nel settore ed avendo capito l'errore di Tele+, fin da subito si era concentrata sul calcio, lo sport maggiormente seguito in Italia. In tal ambito fu tecnologicamente davvero pioniera, anzi forse troppo, poiché all'epoca dovevano ancora essere inventati e "digeriti" tanti oggetti tecnologici oggi indispensabili, per una ottimale fruizione del prodotto.

Già nel settembre dell'anno 1995 la società romana Stream TV lanciò la sperimentazione di VideoMagic su un panel<sup>15</sup> di circa mille famiglie di Roma e Milano, avvalendosi della tecnologia ADSL.

Video Magic era un avanzato sistema di Video On Demand (VOD) che, almeno nelle intenzioni iniziali, sarebbe dovuto essere commercializzato su tutta la penisola a partire dai primi mesi del 1998.

Mediante tale progetto, Stream sarebbe arrivata circa 10 anni prima a padroneggiare uno dei servizi maggiormente richiesti nel panorama delle pay-tv, e praticamente senza

---

<sup>15</sup> Procedimento di raccolta a carattere continuativo di informazioni statistiche eseguito su un campione rappresentativo di persone



concorrenza da parte di altri. Purtroppo dovette rinunciare all'esperimento del VOD dopo soli 12 mesi perché i costi per supportare un simile investimento erano troppo alti da sostenere da parte di una società che cercava ancora di conquistare il mercato televisivo.

Come detto, Tele+ ha sprecato il vantaggio temporale (lead time) acquisito dall'essere il pioniere del settore decidendo di concentrare le risorse economiche sul canale cinematografico piuttosto che fin da subito sul calcio e le manifestazioni sportive. Il pubblico non ha risposto positivamente ed in maniera entusiasta all'innovazione perché, evidentemente, non troppo attratto dalla fruizione di film in casa nelle modalità proposte da Tele+. E questo errore strategico ha contrassegnato la storia di Tele+ fino alla sua inevitabile vendita a Sky, un'azienda maggiormente strutturata e già leader del settore della distribuzione televisiva in altri Paesi.

Stream tv, invece, presentandosi sul mercato successivamente ha potuto correggere l'errore fatto da Tele+ pur non riuscendo mai ad entrare in vera concorrenza essa nella corsa all'accaparramento degli utenti.

Un problema di grande rilevanza che hanno dovuto fronteggiare queste due prime pay-tv è stato quello della diffusa pirateria.

Alcuni "pirati" informatici erano riusciti a realizzare una card da inserire nel decoder in grado di permettere la visione in modo completamente gratuito, ma fraudolento, dei contenuti offerti dalle pay-tv. Si è trattato di un fenomeno di non poco conto, stando alle cifre diffuse; infatti nel 2002 gli abbonati a pay-tv e pay per view erano 2,3 milioni mentre vennero stimate più di 2 milioni di persone in possesso di smart card "pirata", che arrecava un danno per le società coinvolte Tele+ e Stream TV di circa 1.600 miliardi di lire ogni anno.

Non a caso, infatti, uno dei primi obiettivi adottati da Sky fin dalla sua nascita è stato quello di cercare di porre un freno al fenomeno della pirateria, che negli anni precedenti aveva comportato ingenti perdite sia a Tele+ che a Stream.

Tecnicamente, dunque, Sky, decide di abbandonare l'utilizzo delle due codifiche precedentemente utilizzate (Seca e Irdeto, molto facili da clonare) e di affidarsi

completamente ad una tipologia di codifica molto più affidabile e meno vulnerabile, la Nds, già utilizzata da News Corporation.

Intorno al maggio del 2004 viene dato l'avvio alle operazioni di riconversione di tutti gli abbonati: in soli sei mesi agli utenti vengono consegnati gratuitamente e a domicilio i nuovi decoder e smart card Nds. Ed è proprio grazie a questo nuovo sistema che si innesca la rivoluzione: il decoder, definito Skybox, taglia alla radice il problema della pirateria e si rivela una sorta di fortezza inespugnabile per gli hacker.

In contemporanea si assiste ad un fenomeno di vera e propria corsa al ribasso dei prezzi, volto ad incentivare proprio coloro che, negli anni precedenti, avevano sfruttato le smart card clonate per guardare la televisione satellitare, facendola diventare ormai parte integrante delle proprie abitudini quotidiane.

Si è così innescato, una specie di circolo virtuoso: l'offerta legale diventa più appetibile di quella illegale; tra il non vedere più la televisione satellitare dopo anni di consolidata abitudine o il pagare un minimo abbonamento per usufruirne, buona parte degli ex utenti "pirati" propendono per la seconda possibilità.

La prova di ciò sta nel fatto che già nel 2004 la spesa media per utente di un abbonato italiano era di 40 euro. In tal modo il 95% dei clienti Sky non si limitava a sottoscrivere il solo abbonamento "basic", ma propendeva per quelli "premium": più costosi, ma anche più completi in termini di offerta di contenuti.

Un'altra novità introdotta da Sky, messa in atto prima ancora di sostituire i vecchi decoder, è rappresentata dalla creazione, organizzazione e controllo della lista canali, fino ad allora delegata all'utente. Tale mutamento passa attraverso quattro punti:

1. la numerazione dei decoder diventa quasi esclusivamente a tre cifre. I canali di Sky in abbonamento sono visibili a partire dal numero 100 e sono suddivisi, per tema, di 100 in 100, fino al numero 799. Dal numero 800 è presente una selezione, imposta da Sky, di canali satellitari gratuiti;
5. impossibilità di spostare i canali del pacchetto di Sky con una numerazione di proprio gusto;

6. impossibilità di impostare una frequenza diversa;
7. possibilità infine di memorizzare sul decoder, con una ricerca automatica, altre 300 emittenti, sintonizzabili esclusivamente su canali a quattro cifre

In tal modo la lista dei canali, diventa una vera e propria guida, un palinsesto culturale; un palinsesto in cui, nella numerazione dei circa 150 canali Sky, la prima delle tre cifre è una sorta di codice di riconoscimento.

Sky ha centrato un aspetto fondamentale per l'utente medio italiano: quest'ultimo, infatti, notoriamente, preferisce avere un prodotto chiaro, semplice nell'uso quotidiano e ben definito da qualcun altro, un "professionista" più esperto, piuttosto che dover perdere tempo ed energie per personalizzare il prodotto.

Tom Mockridge, l'amministratore delegato di Sky Italia già nel 2007 aveva evidenziato che lo sport, e il calcio in particolare (con 1.300 partite in Italia e all'estero), rappresentava un elemento determinante per la piattaforma di Murdoch. Cinema, telefilm e programmi per bambini hanno di certo molta importanza nelle preferenze delle famiglie, ma le immagini dello sport danno qualcosa in più ai canali satellitari, in termini di immagine e di valore percepito dai consumatori. Ed è nello sport che Sky ha marcato la distanza più netta nei confronti della tv generalista e anche della tv digitale terrestre di Mediaset.

Una volta poi affermato il dominio sullo sport principale in Italia (il calcio, appunto), facendo vedere anche le partite dei campionati esteri, Sky ha continuato a fare incetta di diritti tv per gli eventi sportivi di altri sport seguiti con grande passione dal pubblico italiano.

Nel caso della Moto GP (il più importante campionato motociclistico<sup>16</sup>), un accordo siglato con la Dorna<sup>17</sup> assegna alla pay-tv satellitare il Motomondiale per le tre classi (Moto GP, Moto 2 e Moto 3) a partire dalla stagione 2014, eventi sportivi fino a quest'anno di esclusivo appannaggio della rete generalista Italia 1 di Mediaset. Come già



Figura 4.11 Il mosaico interattivo per la MotoGP di Sky Sport MotoGp HD

Fonte: sport.sky.it

avvenuto in precedenza con la Champions League, Sky si è così assicurata la possibilità di trasmettere su tutte le proprie piattaforme tv in chiaro, pay-tv, internet e mobile, senza subire alcuna concorrenza.

Andrea Zappia, che ha sostituito Tom Mockridge nel ruolo di amministratore delegato di Sky Italia nel 2011, ha precisato di essere soddisfatto dall'aver raggiunto questo accordo. Rappresenta, infatti, un nuovo e decisivo segnale di grande importanza per gli abbonati, che potranno contare negli anni a venire su uno degli eventi sportivi più radicati nelle passioni degli italiani. È la conferma che Sky procede a grandi passi nella propria linea di ingenti investimenti per garantire un'offerta senza paragoni, arricchendola costantemente.

<sup>16</sup> La MotoGP è la massima categoria (in termini prestazionali) di moto da corsa su circuito definita dalla Federazione Internazionale di Motociclismo, la più importante federazione sportiva internazionale di motociclismo.

<sup>17</sup> La Dorna Sports è il detentore dei diritti commerciali per lo sport motociclistico MotoGP.

A conferma del pensiero di Zappia, viene a supporto lo studio realizzato dall'Istituto di Economia dei Media (IEM) della Fondazione Rosselli, contenuto nel volume “Effetto Sky: l’impatto sulla filiera ed il sistema economico in Italia”, nel quale si rileva che ammonta a quasi 9,2 miliardi di euro il valore complessivo delle risorse investite da Sky tra il 2004 e il 2011: una spesa cumulata che ha prodotto nel periodo effetti diretti e indiretti sull’economia italiana stimati in 19,2 miliardi di euro, pari all’1,3% del PIL relativo al 2009.

I suddetti grandi passi non accennano proprio a subire battute d’arresto: infatti Sky Italia è riuscita ad acquisire i diritti televisivi del massimo campionato automobilistico, ossia la Formula 1. Le monoposto, praticamente da sempre appannaggio della tv di Stato (la Rai), sfrecceranno in esclusiva su Sky. La Rai ha deciso di acquisire i diritti di trasmissione delle gare in diretta in chiaro solo per una manciata di gran premi, tra cui il Gran Premio d’Italia; per le altre gare si deve accontentare della differita. Si tratta, in ogni caso, di un’esclusiva (anche se parziale) davvero importante per Sky: la Formula 1, anche se con gli ovvi cali d’interesse legati alle prestazioni non sempre esaltanti delle Ferrari, può essere considerata una delle competizioni sportive più amate dagli italiani.

Da Marzo 2013 coloro che vogliono assicurarsi la visione di tutto il campionato devono obbligatoriamente sintonizzarsi su Sky, che ha l’esclusiva anche per internet e il mobile con il suo Sky Go, il servizio che permette la visione dei canali Sky tramite il proprio



Figura 4.12 La Formula 1 su Tele+ nel 1997 con il dettaglio del logo che appariva sullo schermo  
Fonte: [www.racingitalia.com](http://www.racingitalia.com) e [web.tiscali.it](http://web.tiscali.it)



computer, tablet e smartphone Windows Phone 8, Android e iOS tramite connessione mobile Wi-Fi o 3G. Gli abbonati hanno la garanzia di una copertura totale (prove libere e warm up incluse) con le caratteristiche connesse a tutto lo sport di Sky: alta definizione ed interattività senza escludere la possibilità del 3D in un prossimo futuro. Le monoposto sono tornate sulla pay-tv dopo lo sfortunato esperimento di TELE+ Formula 1 (datato 1997) che prevedeva la possibilità di vedere le gare e le prove da prospettive diverse personalizzando da casa la regia con 4 o più canali in diretta contemporaneamente, ma che allora non riscosse un grande successo



Figura 4.13 La Formula 1 su Sky nel 2013 con il logo del canale dedicato alla F1

Fonte:

[formulaoneitalia.altervista.org](http://formulaoneitalia.altervista.org)  
e [www.digital-sat.it](http://www.digital-sat.it)

La battaglia tra Sky Italia e Mediaset Premium, però, non è affatto finita; infatti si può affermare che recentemente Mediaset Premium investe in acquisizioni un centinaio di milioni di euro in più di Sky: ne offre 700 per il triennio 2015-2018 aggiudicandosi l'esclusiva per le partite di Champions League. A Sky, quale premio di consolazione, resta l'Europa League. È chiaro a tutti, oramai, che il calcio non è soltanto un gioco, ma in questi scenari di miliardi di euro spesi per accaparrarsi i diritti di visione di tale sport, è fondamentale un pretesto: un effetto e non una causa. Questi 700 milioni di euro rappresentano un impegno pesante per un gruppo che ha tagliato 500 milioni di costi in due anni, ma probabilmente servono a lanciare il modello spagnolo della famiglia Berlusconi, intenta a stringere un'alleanza con Telefónica, la multinazionale con sede a Madrid che già sta prendendo il controllo di Telecom Italia. Telefónica e Mediaset sono azioniste di minoranza di Digital+ (o Canal+), il circuito spagnolo a pagamento:

possiedono il 44% di quote, 22 a testa, la maggioranza è invece di Prisa, la società editrice di El País. Prisa per esigenze economiche deve vendere: il prezzo fissato è un miliardo di euro. Ma Mediaset e Telefónica possono trattare perché vantano il diritto di veto sui nuovi ingressi (più tecnicamente il diritto di gradimento). Oltre al diritto di prelazione Mediaset, d'altra parte, non attraversa un periodo entusiasmante, il mercato pubblicitario è stagnante e i canali generalisti arrancano, e così Telefónica è il serbatoio che può introiettare liquidità per inglobare Digital+.

Si tratta di un passo fondamentale per plasmare la società di comunicazione italo-spagnola, cioè Mediaset Premium e Digital+, in grado di che può spadroneggiare nell'Europa dei prodotti a pagamento: Mediaset, in tal modo, prenderebbe fiato e Telefónica guadagnerebbe potere di mercato.

A Sky Italia attualmente devono digerire la sconfitta e, ancora più delicato, scoprire la strategia dei rivali. A Mediaset vogliono accorciare i tempi per far esordire il sodalizio italo-spagnolo con Telefónica (e magari anche con i munifici arabi di Al Jazeera o i tedeschi di Rtl).

Dal punto di vista tecnologico, questi sono gli aspetti più interessanti: è il caso dei nuovi servizi On Demand con Sky Go e di Premium Play sulle Smart Tv Samsung, ossia il campo della tv non lineare che sta acquisendo in Italia sempre più piede offrendo nuove modalità di consumo e fruizione dei contenuti televisivi.

La forza di queste applicazioni è infatti quella di permettere di svincolare la visione televisiva dal suo mezzo tradizionale e anche dal luogo deputato alla massima fruizione, vale a dire il salotto di casa. Così facendo il rapporto tra l'utente e il mezzo diventa più personale.

Ecco dunque che la tv migra su tutta una serie di "device" che costituiscono una frontiera ancora quasi del tutto inesplorata: smartphone, tablet in testa, ma anche le console, poi ancora i personal computer e le tv connesse ad internet e la lista sicuramente è destinata ad aumentare grazie all'avanzare delle tecnologie digitali. Le strategie dei due più grandi gruppi pay italiani sembrano però alquanto differenti:



L'approdo dei servizi On Demand su Sky Go segna un passo importante e l'ultimo in ordine di tempo nell'evoluzione tecnologica di Sky, avviata nel 2005 con il lancio di MySky, proseguita con il varo dell'Alta Definizione nel 2006, il MySky HD (2008), la Digital Key e Sky Selection On Demand (2009), il 3D (2010), Sky Go (2011 e 2012) ed infine Sky On Demand (2012). Quasi una novità all'anno per una strategia che comunque affida sempre un ruolo essenziale al decoder MySky HD, sempre più diffuso tra la base clienti.

Di contro l'evoluzione tecnologica di Mediaset Premium si è sviluppata in modo diverso: il lancio del primo canale in Alta Definizione, "Premium Calcio HD", avvenuto nel 2009, seguito l'anno dopo da "Premium Cinema HD", mentre sul fronte della tv non lineare la tv di Cologno Monzese giocò d'anticipo, lanciando già nel 2009 il servizio di VOD "Premium On Demand", poi nel febbraio 2011 la "Premium Net Tv" e unificando i due servizi all'interno di "Premium Play" nel novembre 2011.

In seguito "Premium Play" fu lanciato anche su Xbox 360 (dicembre 2011), iPad (maggio 2012) e recentemente sulle Samsung Smart Tv (dicembre 2012).



Figura 4.14 Una videata del servizio di Mediaset Premium "Premium Play" su un dispositivo mobile  
Fonte: [www.digital-sat.it/](http://www.digital-sat.it/)

Recentemente [41], poi, è stato suggellato un patto d'acciaio tra Sky e Telecom Italia. Dopo l'intesa siglata per distribuire i contenuti dalla pay-tv satellitare attraverso la rete in



fibra ottica dell'ex monopolista, di recente è arrivato l'accordo tra i due gruppi per la realizzazione di cinque canali televisivi sul digitale terrestre.

Dopo mesi di negoziati rimasti sottotraccia, Timb (Telecom Italia Media Broadcasting), l'operatore di rete di Telecom Italia, ha offerto a Sky la capacità trasmissiva sufficiente a trasmettere sul digitale terrestre 5 canali televisivi sulla base di un accordo della durata di 5/6 anni: a questo punto la pay-tv satellitare potrà debuttare sul digitale terrestre a partire dal primo ottobre 2014.

D'altra parte dal primo gennaio 2012 sono caduti i divieti per il network di Rupert Murdoch di trasmettere a pagamento sul digitale terrestre e questa realtà potrà servire per raggiungere con un'offerta pay il 95% delle famiglie italiane. Inoltre, entro breve Sky lancerà un nuovo decoder multi-piattaforma (satellite, digitale terrestre e internet) per raggiungere in maniera più capillare tutti i potenziali utenti.

Per riassumere in breve quanto evidenziato nelle pagine precedenti si può, in definitiva, evidenziare che l'affermazione delle tecnologie digitali e il conseguente intensificarsi dei processi di comunicazione che accompagna la loro diffusione, vede nell'abbinamento con il settore sportivo un rapporto mezzo/contenuto decisamente complementare. Il digitale e lo sport sono entrambi universali e globali con implicazioni socio-economiche di rilievo. Tra i due sicuramente lo sport ha caratteristiche di comprensione immediata storicamente radicate e conosciute su tutto il pianeta: può quindi costituire un contenuto "chiave" nel favorire l'accesso e la diffusione delle tecnologie digitali anche presso coloro che, essendo a vario titolo sportivi, non sono ancora tecnologicamente alfabetizzati.

### 4.3 Bibliografia del capitolo 4

[1] Zagnoli, Radicchi, *Sport marketing e nuovi media*, 3, Milano, FrancoAngeli, 2011.

[32] Lucia Di Mario, “La Tv satellitare in Italia”, 2008, <http://liceoeccecanomateriali.files.wordpress.com/2008/11/la-tv-satellitare-in-italia.pdf>, 25 Agosto 2014.

[33] Maghdi Abo Abia, “Quando Berlusconi fondò Sky”, 2013, <http://www.giornalettismo.com/archives/687205/quando-berlusconi-fondo-sky/1/>, 25 Agosto 2014.

[34] Redazione Corriere della Sera, “Dalla Ue il via libera alla fusione Stream-Telepiù”, 2003, [http://www.corriere.it/Primo\\_Piano/Economia/2003/03\\_Marzo/31/paytv.shtml](http://www.corriere.it/Primo_Piano/Economia/2003/03_Marzo/31/paytv.shtml), 25 Agosto 2014.

[35] Luca Veronese, “Sky punta sullo sport e investe 700 milioni”, 2007, <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/Attualita%20ed%20Esteri/Attualita/2007/08/sky-sport.shtml?uuid=d49f4af8-5209-11dc-9e19-00000e251029&DocRulesView=Libero&fromSearch>, 25 Agosto 2014.

[36] Alessandro Gennari, “Gnacio, hacker satellitare”, 2002, <http://digilander.libero.it/ale.gennari/incontri/2002/01-01-02.html>, 25 Agosto 2014.

[37] Alberto Puliafito, “SKY Italia - Andrea Zappia nuovo a.d. al posto di Tom Mockridge”, 2011, <http://www.tvblog.it/post/26493/sky-italia-andrea-zappia-al-posto-di-tom-mockridge>, 25 Agosto 2014.

[38] Gabriele Capasso, “La Moto GP in esclusiva su Sky dal 2014”, 2012, <http://www.tvblog.it/post/35843/la-moto-gp-in-esclusiva-su-sky-dal-2014>, 25 Agosto 2014.

[39] Gabriele Capasso “Diritti Tv: Sky prende anche la Formula 1, in chiaro solo 9 gare in diretta”, 2012, <http://www.tvblog.it/post/36497/diritti-tv-sky-prende-anche-la-formula-1-in-chiaro-solo-9-gare-in-diretta>, 25 Agosto 2014.

[40] Carlo Tecce, “Mediaset, il futuro passa dall’acquisto della Champions League in esclusiva”, 2014, <http://www.ilfattoquotidiano.it/2014/02/11/diritti-tv-il-futuro-mediaset-passa-per-lacquisto-della-champions-league-in-esclusiva/877230/>, 25 Agosto 2014.

[41] Giuliano Balestreri, “Sky si allea con Telecom Italia per debuttare sul digitale”, 2014, [http://www.repubblica.it/economia/2014/06/20/news/telecom\\_italia\\_media\\_sky\\_tv\\_diritti-89527445/](http://www.repubblica.it/economia/2014/06/20/news/telecom_italia_media_sky_tv_diritti-89527445/), 25 Agosto 2014.

[42] Redazione Gazzetta dello Sport, “Diritti tv, ecco il bando. C’è l’anticipo alle 12.30”, 2009, <http://www.gazzetta.it/Calcio/12-10-2009/diritti-tv-ecco-bando-501591976109.shtml>, 25 Agosto 2014.

## **Conclusioni**

Nei capitoli precedenti si è voluto dimostrare lo stretto grado di complementarietà tra le aziende televisive ed il settore sportivo, evidenziandone il rapporto di mezzo/contenuto. Da una parte le emittenti televisive, durante la messa in onda di eventi sportivi, registrano livelli di audience assai elevati; tale risultato è assai ambito dagli sponsor i quali ambiscono a far conoscere i propri prodotti ed i propri marchi ad un numero sempre più elevato di potenziali consumatori. Dall'altra parte, lo sport è sempre più legato a "doppio nodo" con la "televisione", per via dell'elevato valore economico assunto dai cosiddetti "diritti televisivi", infatti è proprio la cessione dei diritti televisivi di indagine che rappresenta una delle maggiori fonti di reddito per le società sportive, a volte vere e proprie entità giuridiche di grande rilievo economico, quotate nel mercato regolamentato, ossia la Borsa italiana o internazionale.

Fra le pay-tv intenzionate ad attrarre l'attenzione del pubblico italiano hanno ottenuto buoni risultati solo quelle che hanno utilizzato il contenuto sportivo, mentre quelle che hanno utilizzato quale strumento per riuscire a superare la tipica resistenza alle novità del popolo italiano, altri tipi di intrattenimento (film, telefilm, sport cosiddetti minori, ossia non in grado di attrarre un grande interesse, documentari) non sono riusciti a sopravvivere.

Il progetto "Sky", a differenza di "Tele+" e "Stream", non è naufragato perché la dirigenza della società ha puntato fin da subito sullo sport che interessa più di ogni altro agli italiani: il calcio. Per poter fruire di questo spettacolo il pubblico italiano ha dovuto adattare le proprie abitudini e i pregiudizi verso tali nuove tecnologie.

Sky, che non è più l'unico attore in scena da qualche anno, oramai, deve gareggiare con Mediaset nella lotta per l'acquisizione delle quote di mercato; tale duopolio vede le

battaglie più accese proprio con la corsa all'accaparramento delle “dirette” degli incontri sportivi. La rincorsa tra queste società non è più effettuata solo per guadagnare la quota di mercato rappresentata dagli utenti che non usufruiscono ancora di una pay-tv ma, ad oggi, si assiste ad una rincorsa finalizzata a sottrarre clienti e quindi utenti alla società concorrente. Sky si aggiudica in esclusiva le dirette per gli sport motoristici (Formula 1 e MotoGP), eventi che generano un forte richiamo attrattivo per il pubblico italiano; Mediaset Premium che tenta il sorpasso acquisendo in esclusiva le dirette della Champions League, ossia il campionato con le più forti squadre europee di calcio. In definitiva, per le televisioni lo sport è stato finora e molto probabilmente sarà sempre un contenuto fondamentale capace di determinare le sorti economiche di una emittente televisiva. E le tecnologie “tirano la volata” a queste aziende nel proporre servizi sempre nuovi ed innovativi ai telespettatori. La fascia generazionale costituita, per esempio, da coloro che hanno tra i 40 ed i 50 anni, notoriamente grandi fruitori degli spettacoli sportivi delle corse automobilistiche di Formula 1, non avrebbero potuto immaginare di poter un giorno vedere sfrecciare le “rosse<sup>18</sup>” sdraiati sul lettino della spiaggia attraverso uno schermo portatile.

Se si prova ad immaginare cosa potrà avvenire in un futuro relativamente prossimo, un possibile sviluppo quale strategia utilizzabile dalle aziende di telecomunicazioni per poter ampliare la propria quota di mercato, potrebbe essere lo sviluppo e l'espansione del sistema “FanVision<sup>19</sup>”: ossia un dispositivo mobile, dalle dimensioni paragonabili a quelle di un telefono, già utilizzato negli Stati Uniti per le gare automobilistiche di



*Figura Conclusioni.1  
Un tifoso dei Chicago Bears  
utilizza il FanVision  
Fonte: goldcoasttickets.com*

<sup>18</sup> Il nome con il quale in gergo si definiscono le monoposto Ferrari

<sup>19</sup> Windy Dees, New media and technology use in corporate sport sponsorship: performing activation leverage from an exchange perspective, *Int. J. Sport Management and Marketing*, Vol. 10, Nos. 3/4, 2011

NASCAR o per gli incontri di Football Americano (NFL). Questo dispositivo è in grado di garantire ai fan la possibilità di assistere alla partita dal vivo allo stadio o all'autodromo e, contemporaneamente, poter vedere i replay, i commenti degli esperti o le statistiche, come avviene quando si assiste all'evento sportivo davanti ad un teleschermo. Si sommano, in tal modo, i vantaggi del vedere l'evento in diretta, ossia l'emozione che solo la presenza fisica allo stadio può garantire, ai vantaggi derivanti dal guardare la partita da casa, quali, come detto i replay, i commenti e la consultazione in tempo reale di statistiche e dati sempre aggiornati.

In Italia, aziende come Sky e Mediaset Premium potrebbero siglare accordi con le proprietà delle squadre sportive per rendere questo dispositivo disponibile ai propri spettatori dal vivo. Si tratterebbe di una innovativa estensione dei maxi schermi presenti negli stadi, ma capaci di essere personalizzati secondo i "desiderata" di ogni utente.

Questo innovativo sistema potrebbe altresì risolvere il problema dello "svuotamento" degli stadi; potrebbe rappresentare un servizio tale da invogliare il ritorno allo stadio di quegli spettatori ormai abituati ad usufruire di quei servizi collaterali offerti dalle tv a pagamento; in tal modo tali tifosi potrebbero riassaporare l'emozione unica dell'evento sportivo dal vivo. In sport come quelli automobilistici che si svolgono su aree di grandi estensioni territoriali (molti chilometri di territorio, impossibile da presidiare tutto ad occhio nudo) attraverso tale monitor portatile sarebbe possibile, per il tifoso presente sugli spalti del circuito, poter guardare in tempo reale cosa avviene nelle altre parti dell'autodromo, fuori dalla portata visiva diretta. Anche durante manifestazioni quali le Olimpiadi, lo spettatore potrebbe assistere in diretta dal proprio seggiolino alla gara di maggior interesse personale pur senza dover per forza perdere visione di altre gare che in contemporanea vengono svolte in ambiti territorialmente distanti.