

Brand-Casting. Il Tvbrand, protagonista della nuova competizione televisiva

ALBERTO MATTIACCI*

Abstract

Obiettivo del paper: Questo saggio intende rappresentare alcune problematiche tipiche dell'impresa televisiva, con particolare riferimento alle sue relazioni di mercato, sempre più governate da logiche di marketing e, in questo perimetro, dal brand.

Metodologia: Il lavoro nasce da una ricerca esplorativa condotta sul mercato televisivo italiano (uno dei più importanti al mondo per ricavi e dimensione dei consumi) attraverso la costruzione di case history relative ai principali player ivi operanti.

Risultati: Il quadro che emerge è quello di un business articolato e in grande evoluzione, dove il brand assume funzionalità centrali nei processi di scelta di consumo degli spettatori e presenta delle peculiarità strutturali rilevanti, che vengono formalizzate in un modello originale denominato TvBrand.

Limiti della ricerca: Il limite principale di questo studio attiene il tema della valorizzazione economica del TvBrand e il suo inserimento nel modello qui presentato. La nostra ricerca ci ha consentito, infatti, di delineare la struttura e le dinamiche fondamentali alla base della patrimonializzazione del TvBrand, ma manca al modello quel lavoro di sperimentazione sul campo, con dati reali, che solo un supplemento di ricerca potrà consentire di esperire.

Implicazioni pratiche: Il modello costituisce un utile supporto alle scelte operative di branding, in quanto ne focalizza l'effetto sia sui processi cognitivi (TvBrand Awareness) che su quelli valutativi (Unique Viewing Proposition). La multimedialità naturale del TvBrand, inoltre, può rappresentare oggi, nel quadro della digital economy, un utile benchmark anche per imprese non operanti nel mondo media.

Originalità del lavoro: L'originalità del lavoro risiede in due fatti: (i) avviare un sentiero di studi economico-manageriali sull'impresa televisiva; (ii) presentare un modello teorico innovativo, frutto dell'analisi longitudinale delle prassi d'impresa.

Parole chiave: branding; televisione; media

Purpose of the paper: This paper aims to describe some typical issues of television industry, focusing on its market relationships, which are increasingly ruled by marketing management and, of course, branding.

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: alberto.mattiacci@uniroma1.it

Methodology: *The paper arises from an exploratory research by case study conducted on the main Italian players, in order to delineate the evolutionary trajectories of market processes. Italy is one of the most important television markets worldwide.*

Findings: *The result is that the branding begins to assert itself also in this context, providing the audience with crucial information about the value of each channel offering. The multifaceted and multimedia nature of the product (the television channel) influences the structure of the brand and, for this reason, an original model named TvBrand, extracted from a case history's analysis, has been here developed.*

Research limitations: *The model is consistent, but a formalization of its equity appears to be a significant limitation of this study, to be fulfilled with further research, based on primary data from the players' balance sheets.*

Managerial implications: *the TvBrand model can play as main character in Tv-players' marketing plans, thanks to its innovativeness, proactivity and audience-sensitivity: the model's frame of reference, actually, is the customer-centric brand model.*

Originality: *Now that the digital revolution forces companies to govern the multimedia exhibition of spaces of relationship between their brands and consumers, branding television, multimedia by nature, appears to be a useful area of learning.*

Key words: branding; television; media

1. Obiettivi e metodo

Scopo del presente lavoro è rappresentare, nella propria cornice settoriale di riferimento, un modello originale di *branding* sviluppato in chiave *customer-based*. Il modello nasce da un'ampia ricerca esplorativa, condotta sulla realtà settoriale italiana negli ultimi due anni, articolata mediante analisi di scenario e nella raccolta e analisi critica di *case study* originali. I casi analizzati presentano un profilo di elevata significatività, rappresentando sostanzialmente l'universo delle offerte generaliste (*broadcast*), nonché le più rilevanti offerte di nicchia (*narrowcast*) che oggi compongono il quadro d'offerta del mercato televisivo italiano. La scelta del mercato nazionale come campo d'osservazione è motivata, oltre che da ovvie ragioni di comodo, dalla circostanza che il settore italiano è uno dei più importanti al mondo, per valori e rilevanza dei *player* presenti (AgCom, 2011; Dunnett, 2011).

L'approccio prescelto è motivato dalla natura necessariamente esplorativa dello studio, dovuta al solo recente emergere del *branding* fra i temi rilevanti del management televisivo (Chan-Olmsted e Kim, 2001; McDowell e Batten, 2005; Drinkwater e Uncles, 2007; Johnson, 2007; Mzoughi e Ayed, 2008; Grasso e Scaglioni, 2010; Mattiacci e Di Gregorio, 2010). L'approccio per casi (Tab. 1), viceversa, ci è sembrato adatto a garantire l'ampiezza e la profondità informativa necessarie a costruire un modello teorico di *brand tailor-made* sulle strutture e dinamiche competitive del settore - e perciò adatto a coglierne tutte le peculiarità (Eisenhardt e Graebner, 2007). Discuteremo dei limiti dello studio nel paragrafo finale, così come delle interessanti potenzialità del modello per altri contesti di business.

Tab. 1: Profilo dei casi

PLAYER (Market Share)	BRAND	RAGIONI DI RILEVANZA DEL CASO
RAI (2011= 40,2%*)	<i>Branded-house Rai</i>	Gestire un processo di riorganizzazione e innovazione strategica in un mercato in continua evoluzione, dovendo allo stesso tempo rimanere fedeli a un'identity aziendale forte e consolidata come quella di azienda storica di Servizio Pubblico.
MEDIASET (2010= 12,4% sul pay 2011=36,3%**)	<i>Mediaset Premium</i>	Estensione del brand dal free al premium in logica di portafoglio d'offerta necessariamente integrato, sebbene governato da diversi business model, e alfabetizzando alla pay-TV un pubblico "non cliente-Sky" e orientato ai canali commerciali Mediaset.
TELECOM ITALIA MEDIA (2011= 4,1%***)	<i>La7 e La7d</i>	Estensione del brand su più piattaforme, in maniera tale da mantenere inalterata la distintività della promessa di visione. Il brand è al centro della creazione del network d'offerta di contenuti di qualità nell'informazione e nell'intrattenimento.
MTV ****	<i>MTV Italia</i>	Da sempre l'apripista del branding televisivo: la nicchia dei giovani viene presidiata da una promessa di visione tailorizzata, seguendo il principio "il brand promette, il prodotto conferma". È l'unico brand televisivo presente nella classifica Interbrand al 55° posto, con un valore di 6,7 miliardi di dollari.
FOX CHANNELS ITALY (2011= 1,7%, totale editore)	<i>National Geographic</i>	Esempio di gemmazione trans-editoriale di un brand su piattaforma satellitare che presidia una solida e ben definita nicchia e che, sulla scia del successo di pubblico, opera una gemmazione successiva di sub-brand, attraendo nicchie limitrofe di audience.
TURNER BROADCASTING SYSTEM ITALIA (2011= 0,3%, totale editore)	<i>Boing</i>	Brand leader di ascolti nel segmento della televisione per bambini, Boing rappresenta un caso esemplare di governo della promessa di valore (canale "rifugio" dove il bambino può divertirsi, con garanzia di qualità per i genitori).

* Totale individui fascia 25-54

** Comprende i canali pay, kids free in joint venture con Turner

*** La7 e La7d.

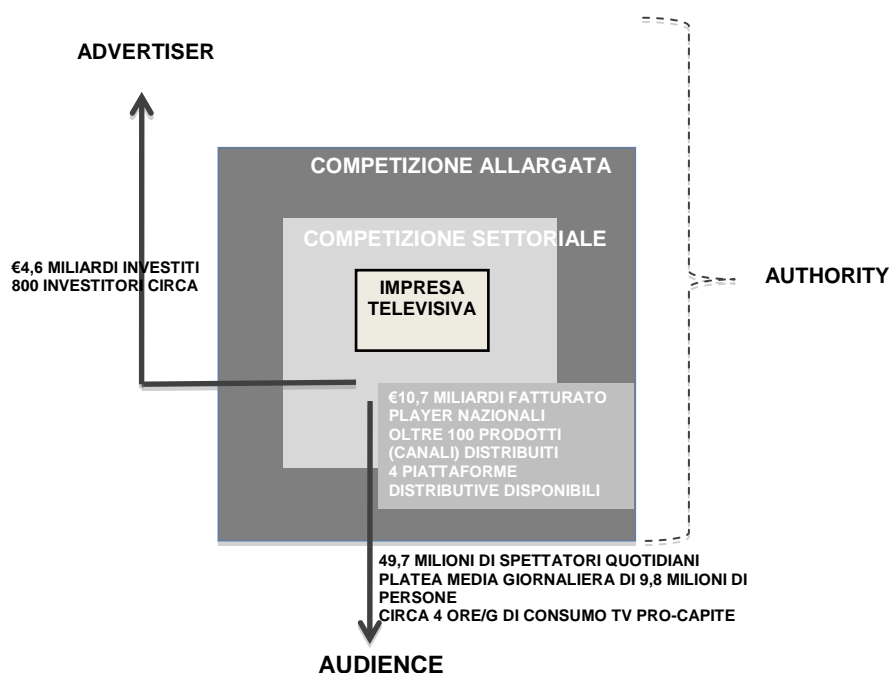
**** Non fornisce i dati di ascolto

Fonte dei dati: AgCom (2011), Relazione annuale, pag.126-128; www.interbrand.com; Auditel

2. Un mondo da scoprire

La televisione è un soggetto che ricopre un ruolo economico e socioculturale cruciale. Di questa seconda funzione, “grazie” anche al fitto dibattito mediatico, ne siamo tutti ben consapevoli, della prima, meno. Lo studioso di economia d’impresa può trovare ben cinque valide ragioni per interessarsi di televisione (figura 1).

Fig. 1: La rilevanza della televisione per il management



Fonte: nostra elaborazione, su dati Agcom e Auditel

La rilevanza è infatti:

1. *tipologica*: nell’universo della categoria teorica “impresa” esiste un particolare *cluster* - l’*impresa televisiva*, al centro della Figura 1- che manifesta delle rilevanti peculiarità di contesto, dovute sostanzialmente, alla varietà dei *business model* (Demattè e Perretti, 2009; Pratesi e Fabiano, 2010) agli effetti della tecnologia sul business (Manganelli e Parcu, 2008; Grasso e Scaglioni, 2010; Fabiano 2010), all’inquadramento giuridico-normativo della sua attività (Nicita *et al.*, 2008; Gambaro, 2008);
2. *relazionale*: l’impresa televisiva è un importante partner di relazione (Mattiacci, 2003; Carnevale Maffè, 2009) delle imprese orientate al mercato (*Advertiser*, in Figura 1), in quanto costantemente impegnata a offrire loro, in modalità sempre

mutevoli (programmi, palinsesti, inserzioni), le migliori condizioni di contatto coi potenziali consumatori;

3. *operativa*: il consumo televisivo assorbe mediamente circa un terzo del tempo di veglia dei consumatori (*Audience*, in Figura 1), il che si presenta (ancora) come un'opportunità unica (rispetto agli altri mezzi) per gli investitori pubblicitari, data l'alta probabilità d'esposizione agli stimoli pubblicitari televisivi, in qualunque forma considerati;
4. *comportamentale*: il consumo di contenuti televisivi ha un effetto potente sulla struttura comportamentale degli individui: desideri, preferenze, linguaggi, eccetera, sono modificati dalla televisione e hanno effetto, ad ampio spettro, su tutti i comportamenti di acquisto e, più in generale, sociali;
5. *competitiva*: il mutamento genetico della tecnologia ha modificato i paradigmi con l'ampliamento, sia *verticale* (contenuti più ricchi ed esperienza di visione migliore) che *orizzontale* (aumento delle piattaforme, dei canali trasmessi e delle persone in grado di sintonizzarsi e ricevere). Il televisore diviene punto di convergenza di traiettorie competitive intersettoriali, definendo una competizione allargata sempre più intensa (Vicari, 1989; Valdani *et al.*, 2001; Carnevale Maffè, 2011) e creando ambienti *neo-televisivi*, come il *web* (Pucci, 2009). Questa nuova *qualità della competizione* si esercita sugli ascolti e, a ricaduta, sull'attrazione degli investimenti pubblicitari.

Non marginale, in tutto ciò, anche una sesta voce - la *Rilevanza Giuridica* - legata in Italia al ruolo dell'Autorità di Controllo sulle Comunicazioni (l'AgCom, rappresentata, in Figura 1, dall'*Authority*) cui è demandata la vigilanza sull'esercizio dell'attività televisiva che, giova ricordarlo, avviene in regime di pubblica concessione. La complessità del tema - assolutamente influente, tuttavia, sulla qualità delle scelte strategiche dei *player* - ci impedisce di affrontarlo in questa sede.

Per chi si occupa di management - e, in quest'ambito di marketing- ci sono dunque molti fondati motivi perché la televisione possa prestarsi ad analisi, studi e sperimentazioni. È curioso notare invece che, perlomeno a livello italiano, a tanta rilevanza non sia mai corrisposta altrettanta attenzione da parte degli studiosi e dei cultori di discipline manageriali. Quali le ragioni del disinteresse fin qui mostrato? A nostro parere sono quattro.

La prima: *non appare essere un settore realmente competitivo*. È probabile che la percezione di una debole intensità competitiva del settore in Italia - soprattutto se rapportata a quella vigente in altre *industry*, come ad esempio le TLC- abbia raffreddato molti entusiasmi.

Un settore che, giova dirlo, appare per sua natura oligopolistico, è passato in pochi decenni da uno stato di monopolio puro a uno di duopolio, *status* che, nella sostanza, ha dominato fino a pochissimo tempo fa. I due grandi *broadcaster* Rai e Mediaset che, solo nel 2000, aggregavano il 92,6% degli ascolti, ora si devono

“accontentare” del 72,6% degli stessi (Auditel)¹. Lo spazio per “gli altri” è ancora minoritario, sebbene in crescita.

In secondo luogo, *il settore è per natura regolamentato*: l’esercizio dell’attività televisiva avviene in regime di concessione statale e quindi è subordinato a una fitta rete normativa di vincoli e limiti al libero dispiegarsi degli spiriti imprenditoriali.

Terzo poi, il settore patisce un’endemic *mancaza di trasparenza*, che certo non giova all’esercizio dell’analisi economico-manageriale. In parte essa è dovuta alla nota commistione della televisione con la politica. In secondo luogo, tale opacità è dovuta al meccanismo di funzionamento della metrica fondamentale del settore - la misurazione degli ascolti: il sistema Auditel, affidabile sotto il profilo tecnico, appare, secondo alcuni, viziato tanto dalla propria struttura di *governance*, quanto da alcuni temi metodologici non ancora risolti (Mattiacci, 2011).

Ultimo aspetto, *la marginalità di un job market per i manager* del settore, che non ha fatto finora emergere una domanda di formazione professionale, verso le università e le *business school*, sufficientemente forte da attrarre l’attenzione degli accademici. La naturale circolarità fra la ricerca (produzione del sapere) e la didattica (diffusione del sapere), in altri termini non è ancora stata attivata.

La tesi di fondo che sottostà a questo lavoro è che i tempi sono maturi perché s’avvii una decisa inversione di tendenza e gli economisti d’impresa inizino a produrre il loro contributo d’analisi e idee a beneficio di tutti gli operatori del settore. In particolare, poi, è doveroso per gli studiosi di marketing prestare grande attenzione alle evoluzioni del “principio dei *media*”, in quanto protagonista primario dei *budget* di comunicazione delle imprese.

3. Frammentazione e valore economico

I grandi mutamenti di scenario in atto, da qualunque punto li si osservi e percorra - tecnologia, regolamentazione, economia, comportamenti dei *player* e dei consumatori- dicono sempre che il settore è cambiato, e cambierà ancora, in un modo che nessuno, oggi, può prevedere con ragionevole certezza.

In chiave di mercato, però, la situazione è ben chiara: l’accrescimento delle alternative di consumo di contenuti televisivi a disposizione delle famiglie mina la base degli *economics* su cui tradizionalmente poggiano le condotte d’offerta dei *player*. Un prodotto televisivo con un’*audience* ridotta dalla maggiore offerta disponibile significa, infatti, un *minus*-valore dei suoi spazi vendibili. Il fenomeno della dilatazione dello spazio giornaliero d’offerta di consumo televisivo - progressivamente realizzatasi moltiplicando i *player*, le piattaforme di offerta, gli strumenti di fruizione e le fasce orarie coperte - costituisce perciò “il” problema principe cui i *player* devono rispondere.

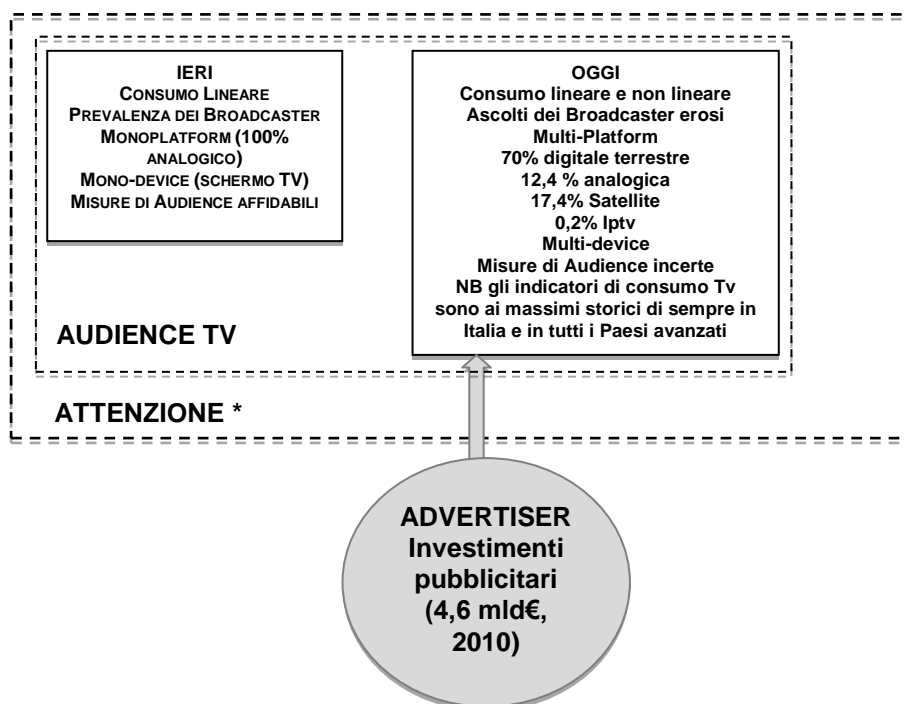
¹ È pur vero che, in questo arco temporale, il monte minuti di consumo televisivo sia aumentato, e quindi l’ideale “torta” da spartirsi sia cresciuta, tuttavia il dato racconta di un’incontrovertibile apertura ad una maggiore concorrenza.

Tale dilatazione, dovuta essenzialmente alla *rivoluzione tecnologica digitale* - che ha qui interessato tecniche produttive e modalità distributive dei contenuti, nonché i *device* attraverso i quali consumare i contenuti medesimi - ha generato la *frammentazione* di:

- *audience televisiva*: la “torta” degli ascolti quotidiani si divide oggi fra più commensali (*player*) e tavoli (piattaforme). Questo fenomeno ha segmentato il mercato televisivo in: (i) *mainstream*, l’area popolata dai *broadcaster free-to-air* che, a tendere, genererà intorno ai due terzi dell’*audience* totale; (ii) *focalised*, l’area popolata dai nuovi canali digitali ai quali, in tendenza, spetterà la generazione di circa un terzo dell’*audience* totale;
- *unità di consumo televisivo*: il consumo televisivo, un tempo fatto sociale e aggregante, è definitivamente individualizzato, personale e multimediale. In particolare i giovanissimi manifestano modalità di consumo televisivo caratterizzate dalla fruizione contemporanea di più *device* (*multitasking*);
- *offerta di contenuti*: i *player* aumentano di numero (sono entrati nel settore, ad esempio, editori come *Class*, *Conferenza Episcopale Italiana*, *Holland*, *SitCom*, *Espresso*, *Time Warner*) e i loro portafogli d’offerta si arricchiscono costantemente di proposte. *Player* di settori limitrofi vedono abbattersi le barriere all’entrata e si affacciano con proposte innovative fortemente brandizzate (ad esempio: *AppleTv*, *GoogleTv*, *Netflix* e *YouTube*);
- *filiera produttiva*: i modelli di business del settore cambiano, s’arricchiscono in varietà, modificano le regole di funzionamento economico e la struttura delle organizzazioni. Conseguentemente, la filiera televisiva si arricchisce di nuovi *player*: da quelli funzionali all’ottimizzazione dei vari business *model* - ad esempio i produttori di *format* (*Magnolia*, *Endemol*, eccetera)- ad alcune novità assolute - quali gli *user-generated-content*- che vengono prese in considerazione dai *player* come opportunità di arricchimento della loro offerta;
- *filiera distributiva*: lo schermo televisivo non è più l’unico strumento sul quale passano i contenuti televisivi: varie *piattaforme* (che a loro volta crescono di numero) si affiancano, integrano e, talvolta, sostituiscono il “vecchio” schermo televisivo (Martel, 2010).

Come diretta conseguenza della frammentazione, la *linearità* del percorso di scelta dei contenuti televisivi si spezza. Ora la scelta di visione del soggetto può esercitarsi, in formula *free* o *pay*, fra piattaforme, programmi, canali e altre forme di utilizzo dello schermo, televisivo ma non solo, rendendo il panorama ancora più *liquido* (Bauman, 2000). L’incremento dei gradi di libertà di consumo degli spettatori, in combinato disporsi con quello di varianza dell’offerta, richiede ai *player* televisivi “tradizionali”, d’immaginare e mettere in atto nuove concezioni dell’offerta, capaci di attrarre, e mantenere nel tempo, adeguati flussi di consumo - e quindi, investimenti pubblicitari. Quale che sia il modello di business dell’impresa, perciò, i mutamenti in corso ne incrementano la fragilità e il ruolo del *branding* diviene, al pari di quanto avvenuto in altre *industry*, sempre più cruciale, perché affidatario del compito di attrarre e fidelizzare lo spettatore “errante” nell’amplissimo spazio dell’attenzione in cui si muove (figura 2).

Fig. 2: Lo spazio d'audience e gli investimenti pubblicitari



* Attratta da altri media e modalità alternative d'uso del tempo libero

Fonte: nostra elaborazione

4. La circolarità economica della scelta di visione

Il contesto competitivo fin qui delineato mette in chiara luce l'esistenza di tre temi, oggi strategici, per i *player*:

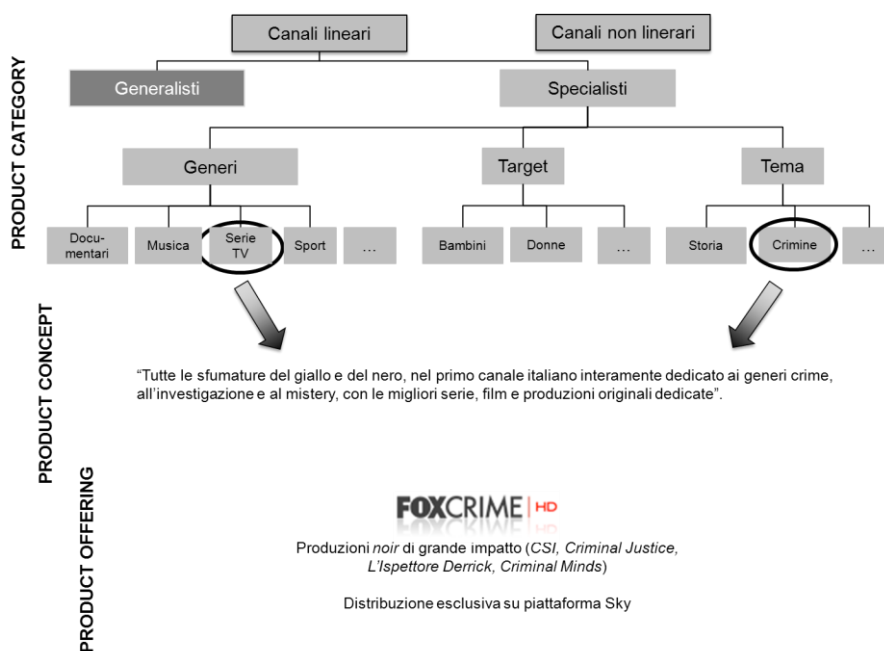
- riuscire a rispondere proattivamente alla minaccia rappresentata dalla dilatazione delle possibilità di scelta nel consumo di contenuti televisivi da parte dell'*audience* e dalla conseguente perdita di quote di ascolto e calo di valore degli spazi;
- mantenere e innalzare la capacità di *appeal* dei propri prodotti editoriali per gli investitori pubblicitari, sia sul piano quantitativo (quote di ascolto) che qualitativo (capacità di profilazione delle *audience*);
- garantirsi le condizioni di accesso alle fonti di contenuti pregiati, sempre più costosi e oggetto d'interesse da parte di competitori in numero crescente.

La *circolarità* del nesso che lega le tre problematiche è evidente: i contenuti

pregiati necessitano risorse, le risorse provengono in gran parte dalla pubblicità (indipendentemente dal modello di business considerato), la pubblicità si ha laddove vi sia un' *audience* appetibile, l' *audience* si ha se la programmazione offerta contiene contenuti pregiati. La qualità delle scelte manageriali che il *player* televisivo compie in risposta alle tre criticità sopra richiamate è perciò linfa vitale dell'intera impalcatura di business dei *player*. Al centro di tutto ciò sta, ovviamente, la *product offering* del *player* e la sua capacità di attrarre le scelte di visione delle persone.

Spostiamo ora il *focus* sulla domanda. Il cuore del marketing è la scelta. In tv essa s'identifica come "il punto di arrivo" di un percorso (Freccero, 2009). La scelta di visione si traduce in reddito per i *player*, ciascuno secondo la formula prescelta per il proprio business model. *Ne consegue che il marketing - e le sue strumentazioni, logiche e tecniche - diviene utilissimo, se non indispensabile, a far girare i numeri del business televisivo.* Come visto, nell'era attuale dell'*industry*, il ventaglio di scelta appare ancora più ampio e la concorrenza si arricchisce esponenzialmente, sia *orizzontalmente* - piattaforme televisive multiple e *device* "non televisivi" di fruizione dei contenuti- che *verticalmente* - moltiplicazione degli operatori esistenti. In tali condizioni, ovviamente, il potere di scelta del consumatore si fa effettivo, sebbene inizino a manifestarsi dei sovraccarichi che lo depotenziano: *troppi canali? troppi programmi? troppi device?*

Fig. 3: Dalla categoria all'offering



Fonte: Mattiacci e Militi, 2011

Semplificando il percorso mentale di scelta, identifichiamo un primo ambito rilevante: la *genericità*, che fa riferimento al concetto di *bisogno* e quindi non ha, in sé, la risposta di quale sia la soluzione in grado di farlo cessare:

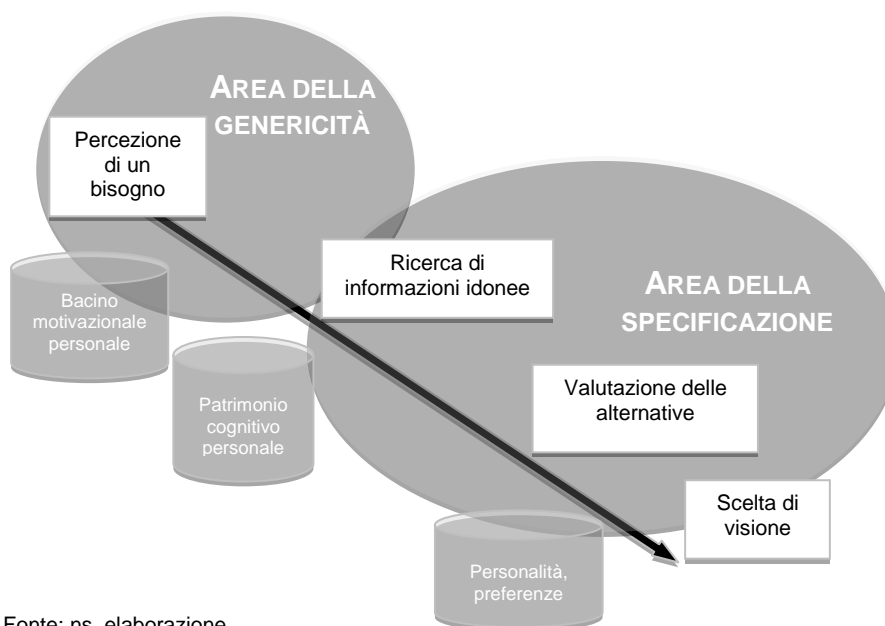
“mi sono fatto la parabola perché così, quando voglio guardarmi un po’ di tv, qualcosa da guardare, in giro, la trovo sempre”.

Il secondo momento rilevante è quello della *specificità*, che fa riferimento al noto concetto di *desiderio*:

“metto i bambini davanti a DisneyChannel, così posso leggere in pace”
“io guardo poco la televisione, ma quando lo faccio, guardo solo Rai3”.

Le informazioni sulle possibilità di visione non si producono necessariamente tutte nel momento stesso in cui servono, ma possono già esistere nella mente dello spettatore e idealmente “risiedere” nel suo proprio *database* cognitivo, la cui struttura è livellata in due scomparti: (i) l’insieme di *consapevolezza*, che comprende tutti quei TvBrand che rappresentano, perché noti, le diverse possibilità di visione conosciute dal soggetto; (ii) l’insieme *evocato*, che comprende un sottoinsieme dei primi, costituito da un certo numero di TvBrand (più o meno) regolarmente visitati e “consumati”.

Fig. 4: La scelta di visione fra genericità e specificità



Fonte: ns. elaborazione

5. Il ruolo del TvBrand²

Il TvBrand è l'elemento dell'offerta televisiva che gioca il proprio ruolo fondamentale esattamente nel mezzo del procedimento di specificazione del bisogno di visione. È un'informazione residente nel sistema di conoscenze individuali e non è "neutra", nel senso che è dotata di un significato proprio associato al prodotto televisivo, in quanto:

- (i) lo *denota*: il marchio televisivo istituisce un legame univoco, rigido con uno specifico palinsesto televisivo -un dato TvBrand "significa" un dato canale e ne evoca l'identità, la promessa di visione, differenziandolo dagli altri;
- (ii) lo *connota*: il marchio televisivo evolve, arricchendosi di valenze supplementari legate al mondo emozionale, valoriale e all'esperienza dell' *audience*.

Un TvBrand è dunque percepito e conosciuto dalla propria *audience*, effettiva e potenziale, come l'insieme di una specifica promessa di visione (denotazione), cui si aggrega quello di *n* associazioni mentali, anche lontane dallo specifico televisivo (connotazione). Questo *bundle*, nel suo complesso, costituisce il contenuto di valore promesso a beneficio dello spettatore e s'integra con i valori cognitivi del TvBrand, per divenire protagonista del processo di scelta di *viewership*.

Nella sostanza, il canale è chiamato a costruire nella mente dello spettatore una proposta unica di visione (*UniqueViewershipProposition*, UVP), basata sull'unicità dei benefici che il TvBrand - coi propri contenuti e servizi di visione associati- è in grado di offrirgli. Questa UVP si associa alla TvBrandAwareness, divenendo un tutt'uno inscindibile (Tab. 2).

Tab. 2: La TvBrandAwareness e UVP

La TvBrandAwareness: l'informazione di conoscenza

Il primo set di informazione di cui lo spettatore necessita nell'esperire il proprio processo di scelta è così definibile:

conoscenza dell'esistenza di un dato *brand* e della natura essenziale del palinsesto che connota.

Es.: so che esiste un canale chiamato History Channel e che trasmette documentari storici. So che è su SKY.

La TvBrand UVP: l'informazione di significato

Il secondo set di informazione di cui lo spettatore necessita nell'esperire il proprio processo di scelta è così definibile:

l'insieme dei benefici che il palinsesto promette di offrire in via unica allo spettatore sia sul piano dell'esperienza di visione che su quello dell'universo simbolico associato.

Es.: SKY promette oltre 60 canali a 29€ al mese, includendo la possibilità di video-registrare a piacimento e promettendo un'altissima qualità di visione e novità continue.

Fonte: ns. elaborazione

² I paragrafi 5 e 6 riprendono ampiamente, con profondi adattamenti, alcune parti di un nostro primo lavoro: Mattiacci e Militi (2011).

Il TvBrand costituisce - per una parte - l'elemento cognitivo cui lo spettatore associa, in via esclusiva, l'UVP percepita dell'offerta televisiva. Sta al *player* il saper costruire l'una e l'altra parte in maniera adeguata al *target*, ai concorrenti, e alla dinamica temporale e valorizzare il tutto in termini di ascolti e prezzi degli spazi.

6. Il TvBrand come mosaico

Per rispondere alle complesse dinamiche che muovono il processo di scelta dello spettatore, il TvBrand va quindi lavorato, ideato e mantenuto operando contemporaneamente sui due piani integrati del mondo cognitivo (le conoscenze) e di quello emozionale-simbolico dell'individuo (il suo variegato mondo emozionale e narrativo). Dovendo operare contemporaneamente sia sul piano intellettuale che emozionale, il TvBrand non può essere considerato come un'entità monolitica e rigida, ma si rende necessario frammentarlo in parti, per poi ricomporlo come un vero e proprio "sistema" di elementi.

I TvBrand analizzati in questa ricerca (Tabella 1) mostrano infatti che l'impostazione *customer-oriented* del *brand* lo renda correttamente raffigurabile come un *mosaico*: fare TvBrand vuol dire, in sostanza, lavorare in maniera tecnicamente appropriata su ogni singola tessera, affinché essa si componga assieme alle altre in modo armonico e consonante al *target* di canale (Figura 4).

Le tessere del TvBrand possono essere legate al prodotto televisivo e al *player* che lo possiede in due modalità giuridiche distinte:

- a) *proprietaria*: si tratta di elementi del TvBrand che vengono ideati, costruiti e gestiti direttamente dal *player*; sono a tutti gli effetti di sua proprietà e tendono a restare legate al prodotto, sostanzialmente, per sempre (Tabella 3 e 5);
- b) *contrattuale*: si tratta di elementi del TvBrand (*tessere acquisite*) che vengono legati attraverso forme contrattuali e tendono quindi a restarvi legati per archi temporali definiti e limitati, anche lunghi (Tabella 4 e 6).

6.1 Le tessere cognitive

Il primo gruppo di tessere del *brand* è dunque quello che lavora sul piano delle conoscenze dell'individuo. Queste rispondono al preciso obiettivo di generare la *conoscenza* del *brand* stesso e la *consapevolezza* del tipo di palinsesto che denotano, cioè la TvBrand *awareness*. In quanto tali, s'interfacciano direttamente con la mente dello spettatore-*target* e quindi saranno tanto più ben costruite e gestite, quanto più saranno in grado di stimolare risposte di apprendimento, memorizzazione e ricordo. Obiettivo delle scelte che interessano questi elementi del *brand* è quindi fondamentalmente quello di entrare all'interno della memoria dell'individuo, in maniera netta e saldamente connessa a uno specifico ambito.

Tab. 3: Tessere cognitive proprietarie

Brand name: il nome, ovvero la parte pronunciabile della marca. In televisione spesso il nome viene declinato ricercando delle continuità: numeriche (Rai 1, 2, 3, 4,5), o evocative (Sky e Cielo).

Brand logo: la parte grafica della marca. Nel caso televisivo questa componente acquisisce una grande criticità in quanto concretizza l'identità visiva (*visual identity*) del brand, attributo cruciale della *brand identity* e ideale ponte di collegamento fra i due ambiti del TvBrand.

Brand slogan: è una breve frase che, accostata al *brand name*, ne comunica informazioni di carattere descrittivo (ad esempio: *Hallmark Channel, Il ritmo del cuore*), persuasivo (ad esempio: *YouTube, Broadcast Yourself*) o evocativo (ad esempio: *Rai, di tutto di più*).

Brand sound: la componente musicale del messaggio identitario del brand. Un tipo particolare di sound è il *jingle*, definibile come un lungo slogan musicale, associato al *brand* in via univoca.

Channel-branded programs: è il *brand* del programma televisivo (di cui il *player* è proprietario), inserito nel palinsesto. Alcuni programmi possono avere una tale rinomanza, notorietà e reputazione, da essere di per sé degli attrattori/fidelizzatori di *Audience*. Il canale, ovviamente, beneficia del loro contributo alla generazione di *awareness*. Ne sono esempio: TG5, La Domenica Sportiva, Chi l'ha visto?, Striscia la notizia, tutti programmi la cui esistenza sarebbe difficilmente immaginabile sotto altri TvBrand che non gli attuali.

Fonte: Mattiacci e Militi (2011), pp. 110-115

Tab. 4: Tessere cognitive contrattuali

Brand character: una delle peculiarità dei media è quella di creare "personaggi", ovvero trasformare alcune persone di front-line in personalità, note e dotate perciò di carisma e capacità rappresentativa. Pur essendo idealmente soggetto a notevole mobilità orizzontale, il personaggio televisivo aiuta il *brand* di canale a formare il proprio patrimonio cognitivo. Il *character*, a propria volta, può essere di due tipi: (i) *star*, cioè un artista o un giornalista di chiara fama; (ii) *editoriale*, ovvero un tecnico che "sa fare la televisione" (Carlo Freccero piuttosto che Gianni Minoli, o Antonio Ricci);

Branded program: è il *brand* del programma televisivo, di cui il *player* acquisisce i diritti esclusivi d'uso, inserito nel palinsesto. Anche in questo caso il canale, ovviamente, beneficia del contributo alla generazione di *awareness*. Ne sono esempio: Le Iene, Che tempo che fa, I soliti ignoti, Amici.

Fonte: Mattiacci e Militi (2011), pp. 110-115

6.2 Le tessere d'immagine

Il *brand* costruito dalle tessere cognitive, metaforicamente parlando, è un po' come una "scatola vuota". Occorre perciò "riempirlo" di contenuti, compito affidato e assolto da una seconda famiglia di tessere del mosaico del brand: la *brand image*, costruito che per l'appunto attiene ai significati, alle associazioni mentali, alle utilità (funzionali e simbolico-emozionali) promesse dai prodotti ai loro utilizzatori. Alla TvBrand Image, nel nostro modello, è affidato il compito di definire e veicolare l'UVP verso lo spettatore. Anche in questo caso, possiamo distinguere le tessere in *proprietarie* e *contrattualizzate*.

Tab. 5: Tessere d'immagine proprietarie

Brand identity (o *identity editoriale*): si tratta, in sostanza, di un'idea di significato identitario del TvBrand, codificata dall'azienda proprietaria e da essa, attraverso i canali a disposizione, trasferita al *target*, affinché *connoti* il TvBrand medesimo come desiderato. In televisione (e in generale nei *media*), la *brand identity* mostra un solido legame con le tessere cognitive nella cosiddetta *visual identity*, ovvero nella codifica visiva dei segni che compongono il logo e ogni altra manifestazione visiva del brand. L'*identity* di un canale, inoltre, va correttamente intesa nell'accezione di *identità editoriale*, in quanto promana direttamente dal piano editoriale del *player* e costituisce parte fondamentale dell'UniqueViewingProposition.

Brand heritage: l'eredità, il lascito, il patrimonio di notorietà che viene conferito ad un TvBrand dalla sua longevità ed esistenza sul mercato da un lungo periodo di tempo. L'*heritage* di un *brand* televisivo capitalizza il tempo nella reputazione, veicolando messaggi di affidabilità e competenza specifica (si pensi, ad esempio, alla RAI, alla BBC, o al National Geographic Channel).

Fonte: Mattiacci e Mili (2011)

Tab. 6: Tessere d'immagine contrattuali

Brand character: il loro contributo, in questa sede, è essenzialmente legato al trasferimento, sul TvBrand, della loro reputazione e della conoscenza presso gli spettatori di ciò in cui eccellono. In altri termini, esemplificando, è chiaro che la presenza di Fiorello in un palinsesto denoterà il canale SKY prescelto con contenuti leggeri e divertenti e conferirà alla piattaforma prestigio e reputazione.

Branded-channel programs: funziona in modo analogo alla tessera precedente, salvo trattarsi di *format* (ad esempio *Big Brother*) e non di persone fisiche.

Brand reputation: la considerazione, o attenzione benevola, di cui un *brand* gode in virtù della propria capacità di mantenere la promessa contenuta nell'identità. È, da un altro punto di vista, un contenuto di *autorevolezza* che al *brand* è riconosciuto dal pubblico (e solo da esso), in virtù della propria storia specifica. La reputazione del *brand* è una tipica variabile-risultato che promana dall'esperienza diretta e/o indiretta dello spettatore, da informazioni diffuse sulla performance del canale da soggetti non di parte, dall'identificazione di un *brand* con un paese (es. *Al-Jazeera*, *France 24*), un'impresa (es. *Repubblica TV*), un personaggio (*Mediaset* e Berlusconi), una tecnologia (*Sky* e il satellite), eccetera.

Fonte: Mattiacci e Mili (2011), pp. 115-117

6.3 L'architettura del TvBrand

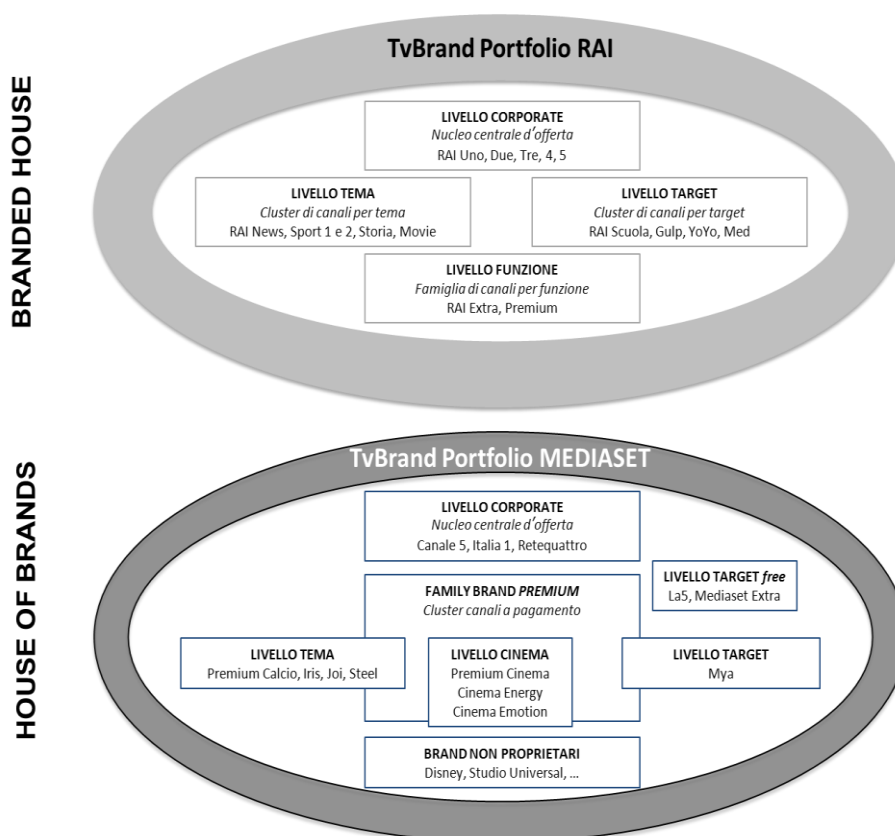
L'esposizione del modello che si è fin qui condotta, dimostra come fare *brand* in televisione non sia una cosa semplice e non lo si possa banalizzare alla creazione di un bel logo espressivo, alla contrattualizzazione di un *character* (per quanto famoso e abile possa essere), o all'apposizione di un *jingle* gradevole. Il TvBrand è frutto di una serie di scelte complesse, articolate su due livelli:

- (i) la progettazione e la composizione delle *tessere* del TvBrand in un *unicum* coerente e sensato - operazione da condurre, come si è fin qui visto, in stretta correlazione con le strutture e dinamiche mentali degli spettatori;

(ii) la scelta della cosiddetta *architettura di brand*, fattispecie che ricorre laddove il *player* televisivo disponga di più canali (*multiple branding*) e, conseguentemente, si ponga il problema di come - e se - legare fra di loro i rispettivi TvBrand.

La moltiplicazione dei canali/palinsesti è una tipica strategia di mercato dei *player* televisivi, il cui obiettivo sostanziale è la copertura di più segmenti di *audience*. Per i grandi *broadcaster* (Rai e Mediaset) la moltiplicazione dei canali ha lo scopo di recuperare - sommando fra loro le *nanoshare* dei canali tematici in portafoglio - quei punti di ascolto persi sulle reti tradizionali. Nel perseguire questa strategia, si pone il problema di decidere quali TvBrand assegnare ai canali che, nel corso del tempo, vengono ad arricchire il portafoglio d'offerta. Come sempre accade, in ogni mercato, le scelte dei *player* sono diverse e mai nella stessa direzione (Pastore e Vernuccio, 2008). Il nostro studio ha isolato due fattispecie-tipo dei comportamenti aziendali (figura 5).

Fig. 5: Due modelli a confronto



Fonte: ns. elaborazione

La Rai ha scelto una strategia che svela un preciso ordine gerarchico implicito, partendo dal proprio *Master brand* - Rai- e creandovi intorno un'architettura che semplifichi e ottimizzi il legame esistente tra i singoli palinsesti sulla base di precise caratterizzazioni: (i) *tematiche* (*news, sport, ecc.*); (ii) *target* (YoYo, Cinema, ecc...); (iii) *funzionali* (valorizzazione del patrimonio delle teche, attraverso replica di *fiction* e altre produzioni). In tal senso, il sistema dei TvBrand di Rai persegue una scelta nota come *branded house*, ricorrendo a una marca ombrello sempre presente, in tutte le declinazioni possibili e necessarie.

Parzialmente diversa, invece, la scelta di Mediaset, la quale persegue principalmente una strategia nota come *house of brands*, ovvero di raggruppamento di un insieme di singoli *brand* indipendenti e non legati fra loro da nessun *fil rouge*. Il portafoglio del principale *player* commerciale italiano presenta però, in questa cornice, due parziali eccezioni, che qualificano come "mista" la sua scelta di *multiple branding*. In altri termini sono identificabili due scelte di tipo *branded house* e cioè: (i) quella che lega l'offerta *free* a quella *premium*, con l'uso del *masterbrand* Mediaset; (ii) quella che declina il canale Premium Cinema in diversi *sub-brand* (Energy, emotion, ecc.), ove la marca subordinata aggiunge un elemento che modifica quella superiore.

È evidente che, nei due casi in esame, la ragione delle differenti scelte assunte risiede, in misura non marginale, nella storia dei due *player*, e non in una (supposta) superiorità di una via sull'altra (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Non esiste infatti, dati di *audience* alla mano, una linea strategica migliore fra le due richiamate in figura 5.

7. Conclusioni e prospettive

La nuova competizione televisiva rimescola le carte in tavola: (...) *Quale sarà il futuro delle emittenti televisive generaliste e della radio, dopo la morte del tuner, forse del televisore, e la diffusione generalizzata del modello "on demand", del "podcast" e della "catch-up tv", ormai diventati il nuovo paradigma?* (Martel, 2010, p. 421). Una cosa sola è chiara: ci troviamo nel mezzo di una rivoluzione della quale non conosciamo gli esiti. Della rilevanza del *brand* nelle condotte dei *player* televisivi, *broadcaster in primis*, se ne parla ormai apertamente: *la vera novità, oggi, è che il fattore brand, di solito trascurato o comunque relegato in seconda fila rispetto a temi "autoriali" reputati ben più rilevanti, non è più l'eccezione (...) ma la regola per tutti* (Grasso e Scaglioni, 2010, p. 80).

Il campo d'esistenza di questa asserzione si chiama "nuova competizione televisiva", perimetro entro il quale si riverberano:

- effetti dell'*innovazione tecnologica*;
- cambiamenti *economico-istituzionali*;
- metamorfosi delle *pratiche di consumo* televisivo;
- trasformazione dei *testi e linguaggi* di offerta.

In questo contesto, dinamico e che consente oggi di scattare soltanto delle istantanee necessariamente “mosse”, il livello di significazione del TvBrand è articolato su tre livelli narrativi:

- a. *primario*: è il “testo” che esprime l’identità del canale e la sua UVP. Esso è un prodotto *autoriale* del processo di produzione televisiva - ed infatti non è raro che sia firmato da personaggi-chiave, veri e propri guru dell’universo mediatico, come fu Carlo Freccero per Rai2, Italia1 e, oggi, Rai4; Campo Dall’Orto per Italia 1 e MTV; Giorgio Gori per Canale 5;
- b. *secondario*: è l’estensione dello spazio di esperienza dell’UVP, oggi realizzato dal *player* attraverso i cosiddetti *owned media* (*website*, *smartphone application* su tutti), i *paid media* (i tradizionali supporti per inserzioni pubblicitarie) e il *merchandising*. Scopo dell’investimento su questi strumenti è penetrare lo spazio dell’esperienza di consumo dello spettatore, estendendone i confini;
- c. *terziario*: è la co-generazione di contenuto e significato, realizzata attraverso i cosiddetti *earned media* (piattaforme *social*, siti e blogosfera), dove i contenuti della UVP e dell’identità sono fatti propri dagli spettatori e fatti oggetto di confronto, relazione e discussione, generando sottoculture rilevanti come le *fandom*.

Il *branding* televisivo è, perlomeno in Italia, appena agli inizi e anche a livello internazionale non sembrano esser stati condotti finora degli studi significativi per rappresentarlo e analizzarlo. A dispetto di ciò esso presenta a nostro avviso diversi motivi d’interesse, che lo rendono rilevante anche a beneficio di altri settori.

Il primo attiene il *processo di branding*: nasce prima l’idea di canale o il *brand system* di riferimento? La gestione del *brand system* televisivo, in effetti, è strettamente interconnessa a quella del canale e quindi dei programmi in esso contenuti, tanto che diviene difficile rappresentare il processo di creazione di un canale/*brand* in modo diverso da un processo circolare o parallelo. Gli elementi del *brand system* vengono scelti e governati in stretta armonia con il *target* di riferimento, conferendo all’offerta un’identità distintiva che al contempo: (i) la identifica con precisione nella mente del *target* e ne definisce e sottolinea dei punti di differenza rispetto a quella di altri canali; (ii) definisce un chiaro posizionamento competitivo sul *target*.

La competizione, in televisione, è sostanzialmente scelta fra contenuti alternativi: “*the customer is king* e il telecomando è lo scettro” viene da dire. Per questo: (a) il *brand system* condiziona le scelte di formazione e gestione del palinsesto e rende il controllo della sua *consistency* (o *continuity*), fondamentale per mantenere la competitività del canale; (b) il tema della relazione fra *brand* di canale e *brand* di programma emerge come fondamentale vincolo esogeno alla formazione del palinsesto; (c) il *customer engagement* è un *must* gestionale che condiziona la scelta delle *operations* di marketing verso quelle attività che creano vicinanza emotiva al *target*; (d) il *brand* viene costruito, gestito e governato sia *on air* che *off air*, ovvero in due ambiti dove i sistemi percettivi individuali operano in maniera molto differente e portando perciò difficoltà operative di non poco conto e assolutamente originali.

La seconda peculiarità d'interesse discende da quanto sopra e ne sottolinea un punto: la *rilevanza della segmentazione* quale strumento di vera e propria creatività imprenditoriale, in quanto capace di proporre stimoli per la creazione di prodotti di frontiera nell'ambito del consumo culturale. Non sono molti i settori nei quali la scelta del *target* condiziona e forma, così profondamente e fortemente, i prodotti e le *revenue* legate al loro consumo. L'attività editoriale - nella quale quella televisiva si riconosce - fornisce validi esempi dell'impatto delle scelte di segmento sulla formazione dell'offerta: si pensi alla stampa periodica, ai fumetti, alle emittenti radiofoniche. Il successo della scelta del *target* trova poi in questo settore un immediato riscontro nel valore economico-finanziario del *brand* medesimo, in quanto, se corretta: (i) genera *audience*; (ii) incrementa il valore economico del singolo *account*; (iii) attrae gli investitori pubblicitari, interessati a rivolgersi ai propri clienti potenziali.

Terzo poi, va evidenziata la natura della competizione del settore, che definiremmo *a nicchia multipla* (Mattiacci e Ceccotti, 2008). Si va infatti completando oggi, nelle televisioni europee, uno spazio di offerta popolato da offerte di nicchia, a complemento delle grandi (e tradizionali) offerte generaliste. Tale ambito competitivo è reso ancor più complesso dalla contemporanea presenza di molti *brand* su piattaforme multiple. L'allargamento delle possibilità di offerta indotto dalla moltiplicazione delle piattaforme genera, come conseguenza, la stratificazione del posizionamento su più piani interconnessi, ragione per cui un *brand* forte diviene ancora più critico nella formula di successo del business. Il "mondo nuovo" della televisione sarà popolato da *brand* televisivi protagonisti di nicchie giustapposte, in varietà e caratterizzazione per molti versi simile a quella che oggi è riscontrabile nel mondo dell'editoria periodica. Occorrerà quindi che l'azienda televisiva sviluppi una duplice funzione di produzione:

- i. *editoriale*, focalizzata cioè sul palinsesto, attenta a produrre e comporre una linea di contenuti rispettosa dell'identità e di un posizionamento presso il *target* fondato su effettivi punti di differenza;
- ii. *semantica*, focalizzata sul *brand system*, nella consapevolezza della sua multiforme composizione e dell'influenza reciproca che esso attiva con la produzione editoriale.

In un mondo che, come dettano i teorici del *postmodern* marketing, va sempre più presentando un consumo di significati più che di prodotti, il *branding* televisivo può offrirsi quale *benchmark* di riferimento. L'immaterialità del prodotto televisivo e il facilissimo *brand switching* nel suo ambiente di consumo, infatti, pongono al *brand* delle sfide poderose che costringono a potenziarlo enormemente. I risultati di questa creatività applicata possono essere perciò utilmente osservati dai *player* di altri settori per trarne spunti e idee per potenziare i loro *brand*.

Veniamo, infine, ai limiti di questo studio.

La *prassi del TvBranding è ancora ai primordi*, per cui possiamo ragionevolmente ritenere che l'osservazione longitudinale dei comportamenti dei *player*, estendendola anche a livello internazionale possa apportare informazioni preziose ad affinare il modello che abbiamo maturato.

Il secondo limite di questo studio attiene il tema della *valorizzazione economica del TvBrand*. La nostra ricerca ci ha consentito, infatti, di delineare la struttura e le dinamiche fondamentali alla base della patrimonializzazione del TvBrand, ma manca al modello quel lavoro di sperimentazione sul campo, con dati reali, che solo un supplemento di ricerca potrà consentirci di esperire. Da economisti d'impresa, infatti, non ci sfugge il fatto che la ricchezza e varietà delle analisi e speculazioni teoriche che si conducono - anche laddove siano opportunamente arricchite di contributi interdisciplinari - deve comunque convergere verso una meta chiara: il valore d'impresa e il contributo che ciascuna strategia, o variabile di offerta, può ad esso offrire.

Il nostro convincimento è che, nella “nuova competizione televisiva” che abbiamo qui delineato, il TvBrand sia ormai un *asset* fondamentale nel *mix* competitivo che il management televisivo mette giornalmente in campo per soddisfare i propri clienti - *Audience*, *Advertiser* ed *Affiliate*- ed estrarne valore economico. Alla ricerca economico-manageriale il compito di modellizzare tutto ciò in schemi affidabili.

Bibliografia

- AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E. (2000), “The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge”, *California Management Review*, vol. 42, n. 4.
- ACNIELSEN (2011), *Media Monthly Report*, Milano, mesi vari.
- AGCOM, Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (2011), *Relazione annuale*, Roma.
- BAUMAN Z. (2000), *Modernità liquida*, Laterza, Bari.
- CARNEVALE MAFFÈ C.A. (2009), “L'evoluzione economica e organizzativa del modello di produzione televisiva”, *Che fare? La tv dopo la crisi*, *LINK*, ottobre.
- CARNEVALE MAFFÈ C.A. (2011), “Ecco, dunque, la rivoluzione. Il software entra in tv (con Google, Apple & Co)”, *Decode or Die*, *LINK*, marzo, n. 10.
- CHAN-OLMSTED S.M., KIM Y. (2001), “Perceptions of branding among television station managers: an exploratory analysis”, *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, vol. 45, n.1.
- DEMATTE C., PERRETTI F. (2009), *Economia & management della Televisione*, nuova edizione de *L'Impresa Televisiva*, Etas, Milano.
- DI COSTANZO G. (2008), “Tv generalista e Internet Protocol Television: tendenze e sviluppi”, *Micro & Macro Marketing*, n. 1, aprile.
- DRINKWATER P., UNCLES M. (2007), “The impact of program brands on consumer evaluations of television and radio broadcaster brands”, *Journal of Product and Brand Management*, vol. 16, n. 3.
- DUNNETT P.J. (2011), *The World Television Industry. An Economic Analysis*, Routledge Revivals, London.
- EISENHARDT K., GRAEBNER M. (2007), “Theory building from cases: opportunities and challenges”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1.
- FABIANO A. (2010), “Le piattaforme digitali”, in Nardello C., Pratesi C.A., (a cura di), *Marketing televisivo*, IISole24Ore, Milano.
- FRECCERO C. (2003), “L'audience come periferia”, in Grasso A., Scaglioni M., *Che cos'è la televisione*, Garzanti, Milano.

- FRECCERO C. (2009), "Nascita di RAI4, Tv per la crisi", *Che fare? La tv dopo la crisi*, LINK, ottobre.
- GAMBARO M. (2008), "L'evoluzione del mercato televisivo", in Nicita A., Ramello G.B., Silva F. (a cura di), *La nuova televisione*, Il Mulino, Bologna.
- GRASSO A. (2004), *Storia della televisione italiana*. Nuova edizione aggiornata, Garzanti, Milano.
- GRASSO A., SCAGLIONI M. (2010) (a cura di), *Televisione convergente. La tv oltre il piccolo schermo*, LinkRicerca, Milano.
- JOHNSON C. (2007), "Tele-Branding in TV", *New Review of Film and Television Studies*, vol. 5, n. 1.
- LIN C.A. (1994), "Audience Fragmentation in a Competitive Video MarketPlace", *Journal of Advertising Research*, nov/dec.
- MANGANELLI A., PARCU P. (2008), "La televisione convergente: Iptv e Tv Mobile", in Nicita A., Ramello G.B., Silva F. (2008) (a cura di), *La nuova televisione*, Il Mulino, Bologna.
- MARTEL F. (2010), *Mainstream, Come si costruisce un successo planetario e si vince la guerra mondiale dei media*, Feltrinelli, Milano.
- MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2008), "Nicchia e competitività. Prospettive per il consumer marketing nella nuova globalizzazione", *Micro & Macro Marketing*, n. 2.
- MATTIACCI A., CECCOTTI F. (2008), "Nicchia e competitività: prospettive per il marketing nella nuova globalizzazione", *Micro&Macro Marketing*, vol. 17, n. 2.
- MATTIACCI A., DI GREGORIO D. (2010), "Il brand dell'azienda televisiva", in Nardello C., Pratesi C.A. (editor), *Marketing televisivo*, IISole24Ore, Milano.
- MATTIACCI A., MILITI A. (2011), *TvBrand*, Fausto Lupetti Editore, Milano.
- MATTIACCI A. (2011), "La sfide del contesto all'Auditel", in *Analisi I-Com*, n. 5/11 Roma, www.i-com.it/AllegatiDocumentiHome/427.pdf.
- MATTIACCI A. (2003), *Il marketing consumer based*, Cedam, Padova.
- MCDOWELL W., BATTEN A. (2005), *Branding Tv*, Focal Press, Burlington.
- MZOUGH N., AYED H. (2008), "The impact of TV channel design on emotion and brand personality", *Innovative Marketing*, vol. 4, n. 4.
- NARDELLO C., PRATESI C.A. (2010), (a cura di), *Marketing televisivo*, IISole24Ore, Milano.
- NICITA A., RAMELLO G.B., SILVA F. (2008) (a cura di), *La nuova televisione*, Il Mulino, Bologna.
- PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008), *Impresa e comunicazione*, Apogeo, Milano.
- PRATESI C.A., FABIANO A. (2010), "Modelli di business, catena del valore e concorrenza nel settore televisivo", in Nardello C., Pratesi C.A. (a cura di), *Marketing televisivo*, IISole24Ore, Milano.
- PUCCI E. (2009), "La spesa per guardare in Italia: 1990-2009", *Che fare? La tv dopo la crisi*, LINK, ottobre.
- VALDANI E., ANCARANI F., CASTALDO S. (2001), *Convergenza: nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano.
- VERNUCCIO M., SILENZI M. (2007), "La pubblicità interattiva nella televisione digitale. Profili di un'innovazione tecnologica e comunicativa", *Mercati & Competitività*, n. 4.
- VICARI S. (1989) *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano.