

Palinsesto editoriale e pubblicitario nel marketing management televisivo: una visione integrata

Giovanni Mattia, Professore incaricato di Ricerche di Marketing, Università Roma Tre
Carlo Alberto Pratesi, Professore Associato di Marketing, Università Roma Tre

Premessa.....	3
1. Il processo di realizzazione del palinsesto editoriale.....	4
2. L'iter organizzativo del palinsesto editoriale.....	10
3. Il ruolo del marketing nella costruzione del palinsesto editoriale	14
4. Le altre tipologie di palinsesti editoriali	16
5. Il palinsesto pubblicitario.....	17
6. Il raccordo fra palinsesto pubblicitario ed editoriale	20
7. Le modalità di costruzione del palinsesto pubblicitario	23
Conclusioni.....	28
Riferimenti bibliografici.....	29

Il lavoro nella sua interezza è frutto del contributo intellettuale congiunto di entrambi gli Autori. Tuttavia, la paternità specifica dei singoli paragrafi è così suddivisa: a Giovanni Mattia paragrafi 5, 6 e 7. A Carlo Alberto Pratesi i paragrafi 1, 2, 3 e 4. Premessa e conclusioni sono invece il risultato di un apporto comune. Si ringrazia Carlo Nardello Direttore Marketing e Palinsesto Rai per il prezioso supporto alla ricerca e per i suggerimenti forniti.

Premessa

Questo paper si pone come obiettivo quello di fornire una rappresentazione della logica di costruzione e interazione del palinsesto editoriale e di quello pubblicitario nel settore televisivo, in particolare riferito all'ambito delle emittenti generaliste in chiaro (ossia non a pagamento). Si è deciso di soffermarsi sui palinsesti, ovvero le griglie temporali all'interno delle quali si alternano in successione i programmi e i break pubblicitari, atteso che questi rappresentano ancora, anche se in uno scenario in rapido e profondo mutamento, l'espressione più diretta delle strategie d'offerta di un broadcaster¹.

Al riguardo, è opportuno effettuare qualche precisazione atta a contestualizzare il valore di questa analisi alla luce dei nuovi modelli di business prodotti dalle nuove tecnologie di trasmissione. Fino a pochi anni fa il mercato televisivo era esclusivamente rappresentato da un unico modello economico, ovvero quello basato su due principali fonti di ricavo, il canone (per la televisione pubblica) e la pubblicità (sia per la televisione pubblica, sia per quella commerciale). L'avvento delle tecnologie digitali, al di là di aspetti legati alla modalità di ricezione dei programmi (attraverso il satellite, il digitale terrestre, o l'*IPTV*-Internet Protocol Television), ha consentito l'ingresso di nuovi *player* e la nascita di nuovi modi di competere essenzialmente basati sulla logica dell'accesso a pagamento ai canali (o ai singoli eventi). Tra il 2008 e il 2010, il sistema analogico verrà definitivamente sostituito dal sistema digitale terrestre – *switch-off* – e tutti i canali in chiaro attualmente trasmessi in analogico migreranno sulla piattaforma del digitale terrestre, dotata di una capacità di trasmissione nettamente superiore al sistema analogico.

E' lecito attendersi che, a prescindere dalla tecnologia impiegata e dalla modalità di fruizione dei programmi (gratuiti o a pagamento), i broadcaster persisteranno nel giocare il proprio successo attorno alla capacità di catturare l'interesse del pubblico attraverso la propria programmazione, sia a livello di singolo programma che di palinsesto complessivo. Così come, d'altra parte, proprio in una logica di varietà delle alternative d'offerta, è ipotizzabile che le fonti "tradizionali" di ricavo (canone e raccolta pubblicitaria) continueranno a permanere e ad alimentare, almeno nel medio periodo, il funzionamento delle emittenti generaliste.

Pertanto, occorre partire dal presupposto che non è possibile parlare di *New Media* e *Old Media* come se fossero due mondi antitetici, come se la parola "New" segnasse una linea di demarcazione tra due universi audiovisivi completamente diversi. In realtà, i media sono caratterizzati da una mission precisa, che si concretizza nella soddisfazione di alcuni bisogni fondamentali del pubblico, tra cui l'informazione, l'intrattenimento, lo sviluppo di conoscenze, eccetera. Se si accetta questa impostazione, i new media devono essere intesi come strumenti in grado di accrescere i modi

¹ Soggetto fisico o giuridico proprietario di una o più emittenti.

attraverso cui tali bisogni fondamentali possono essere soddisfatti. Dunque i new media costituiscono un allargamento delle potenzialità e della capacità dei media c.d. “old”.

Sotto questa prospettiva, parlare di progettazione e organizzazione dei palinsesti avvalorava l’attenzione che il sistema è chiamato a riporre sulla conquista del cliente, unica e vera risorsa in grado di apportare alle imprese del sistema televisivo risultati economici soddisfacenti di lungo periodo.

Il lavoro prende in considerazione sia il palinsesto editoriale, sia quello pubblicitario. Si è deciso di focalizzare l’attenzione su entrambi in quanto la loro gestione integrata è frutto di un’esperienza pluridecennale maturata all’interno delle televisioni generaliste, e proprio per questo costituisce l’espressione delle best practices nel marketing televisivo. Si è ben consapevoli che l’importanza del palinsesto pubblicitario viene a ridursi quando l’offerta assume la configurazione di canali tematici a pagamento (come per esempio nel caso di Sky). Tuttavia, è parso opportuno evidenziarne peculiarità ed elementi di raccordo, nella convinzione che, comunque il medium televisivo, ancora oggi, costituisce il perno centrale delle strategie di comunicazione di moltissime imprese e come tale si configura come una irrinunciabile, e ancora vitale, opportunità di business per i broadcaster.

Sul piano metodologico, lo sviluppo dei contenuti è stato affidato a una rassegna puntuale della letteratura esistente, cui si è accostata una ricerca esplorativa condotta attraverso interviste con numerosi esperti del settore televisivo, operanti in Rai, Mediaset e Sky.

1. Il processo di realizzazione del palinsesto editoriale

Se da un punto di vista tecnico il palinsesto editoriale può essere descritto come un documento, piuttosto semplice – nel quale viene riportata la successione dei singoli programmi audiovisivi di una rete, dettagliatamente distribuiti all’interno di una griglia temporale – in una prospettiva di marketing esso rappresenta il risultato di un’insieme di attività e decisioni complesse. La sua costruzione, infatti, è il risultato dell’organizzazione e del coordinamento dell’offerta di programmi televisivi secondo criteri di pertinenza fra i vari generi (intrattenimento, *fiction*, informazione, ecc.) nelle diverse fasce orarie della giornata e nelle diverse stagioni, in base alle previsioni quantitative e qualitative del pubblico. Il tutto in una costante dinamicità.

L’aspetto interessante in termini di marketing, non è dunque il documento in sé, ma l’iter decisionale e i diversi fattori che conducono alla sua definizione. Tale processo può essere considerato a tutti gli effetti come la sintesi dell’attività di marketing televisivo, in quanto è il risultato della migliore combinazione tra vincoli/opportunità del mercato e forze/debolezze dell’azienda. In particolare:

- da un punto di vista strettamente editoriale il palinsesto è frutto di un serie di decisioni di tipo qualitativo (target da raggiungere, linguaggio e contesto da utilizzare, posizionamento rispetto alla concorrenza) e quantitativo (quantità di audience prevista, ricavi e costi da sostenere);
- in termini economici, la rete televisiva con il palinsesto cerca di raggiungere il massimo fatturato possibile (misurato prevalentemente sulla base delle spazi pubblicitari venduti) con il minimo costo di produzione;
- in termini legislativi esso deve rispettare le regole relative alla pubblicità (affollamento, limiti per l'interruzione dei programmi²) e, per quanto riguarda il servizio pubblico, i vincoli imposti dal contratto con lo Stato.

La concorrenza per l'audience induce le aziende televisive a passare gradualmente da un approccio prevalentemente *product oriented*, nel quale le reti decidevano unicamente secondo la propria sensibilità i programmi da mandare in onda, a un'impostazione *market oriented* dove le decisioni relative alla programmazione vengono prese alla luce delle informazioni sul mercato, in termini di gusti dei telespettatori e offerta della concorrenza. In pratica, si cerca di costruire un palinsesto editoriale tanto più accurato e razionale, quanto più dispersiva e distratta diventa la fruizione dei programmi.

Per certi versi questo tipo di evoluzione è in linea con quella che ha riguardato i diversi settori industriali, a partire dal mercato dei beni di largo consumo (alimentari, prodotti per la casa, eccetera) per poi estendersi a beni durevoli (auto, elettrodomestici, eccetera) e ai servizi (trasporti, banche eccetera), ed è alla base del concetto stesso di marketing la cui regola fondamentale è che “non si deve vendere ciò che si è prodotto, ma si deve produrre ciò che si può vendere”.

Dalla nascita della televisione in poi i palinsesti delle diverse reti si sono andati differenziando, considerato che l'ampiezza e la profondità dell'assortimento dei programmi presenti (Demattè, Perretti, 2002) può variare in ragione dell'assetto istituzionale dell'azienda televisiva (pubblica o commerciale), della strategia di marketing sottostante e del tipo tecnologia utilizzata per la sua diffusione. In prima approssimazione oggi è possibile distinguere tra tre tipologie base di palinsesto editoriale:

1. generalista;
2. tematico o specializzato;
3. personalizzato.

² Per esempio, nei programmi non composti da parti autonome la distanza tra i break deve essere di 20', non è consentito interrompere i cartoni animati, eccetera.

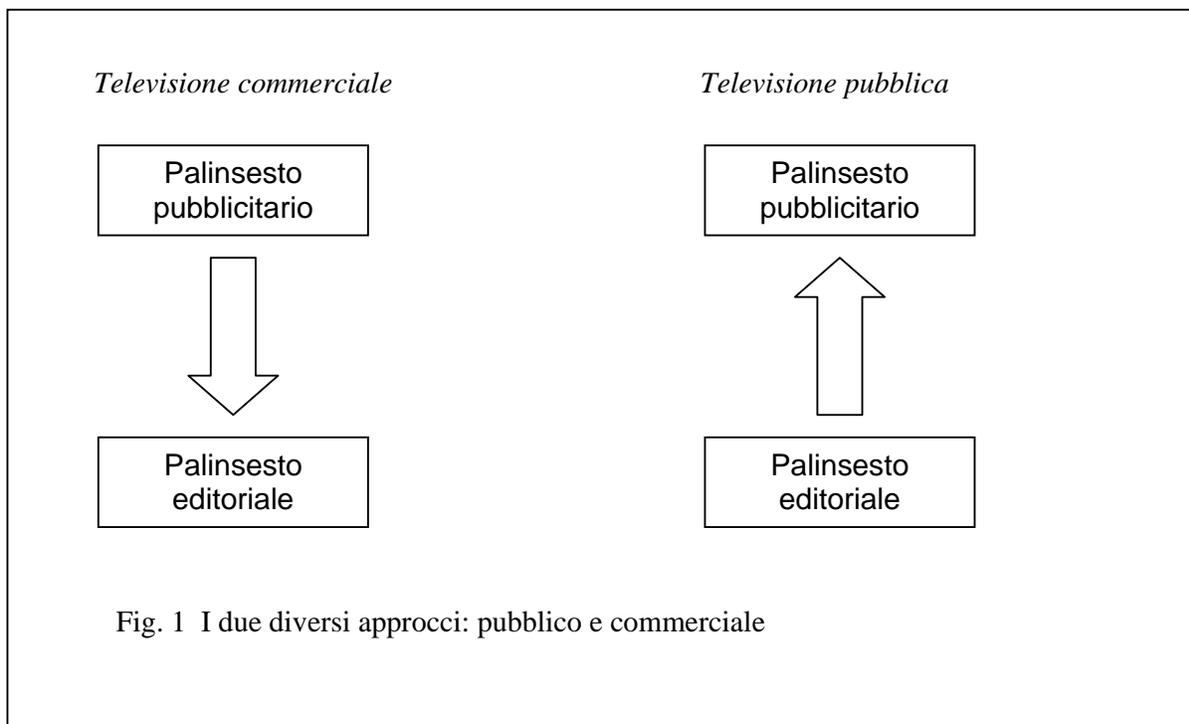
In questa sede si farà prevalentemente riferimento alla prima tipologia, ossia quella relativa alla cosiddetta *free tv* generalista (per intenderci quella di Rai, Mediaset e La 7), che comprende un assortimento molto ampio di programmi, capaci di rispondere alle esigenze di un pubblico vasto e differenziato (le altre due tipologie verranno brevemente trattate alla fine del capitolo).

La televisione, come mass media, è nata proprio utilizzando un palinsesto editoriale di tipo generalista perché, essendo trasmessa esclusivamente attraverso l'etere e utilizzando solo poche frequenze (e quindi pochi canali), doveva necessariamente essere indirizzata verso il pubblico "generale", in modo da assicurarsi un'audience sufficiente a giustificare l'investimento produttivo. Solo con la successiva evoluzione delle tecnologie digitali di trasmissione (satellite, terrestre e *web*) e con l'ampliamento dello scenario competitivo (ingresso dei privati) si è determinata una maggiore differenziazione dell'offerta.

All'interno del comparto generalista, le due modalità distinte di finanziamento (pubblico o commerciale) hanno poi determinato alcune diversità in termini di declinazione dei generi e dei programmi all'interno del palinsesto. La televisione pubblica, in quanto finanziata dal canone, è chiamata a rispettare un contratto di servizio che le impone una maggiore attenzione verso una funzione pedagogica, divulgativa e di promozione culturale, e una programmazione capace di soddisfare gli interessi e le esigenze anche delle minoranze (linguistiche, politiche e sociali) che rischierebbero di essere del tutto trascurati nel caso in cui le logiche fossero unicamente di tipo commerciale. In altre parole la televisione pubblica deve garantire *in primis* l'"accesso" dei cittadini all'informazione.

Invece, la televisione generalista di tipo commerciale, che vede negli inserzionisti la propria clientela di riferimento, è maggiormente condizionata a strutturare il palinsesto nel modo più adatto per conquistare il tipo di pubblico da loro richiesto.

Nella televisione generalista l'alternanza tra contenuti editoriali e pubblicità porta allo sviluppo di un palinsesto con una sequenza cosiddetta "a flusso", caratterizzata dalla mescolanza di programmi (secondo il palinsesto editoriale) e spot pubblicitari (ordinati da un palinsesto pubblicitario) (Martino, 2006). In teoria – nella pratica la differenza non è così evidente – ciò che distingue le tv commerciali dalle televisione pubblica è che per le prime il punto di partenza è il palinsesto pubblicitario, strutturato in modo da inserire i singoli programmi editoriali in una griglia di spazi pubblicitari rigida, mentre per la tv pubblica il rapporto è inverso.



Tuttavia, nonostante le differenze tra imprese in termini di modelli di finanziamento e obiettivi strategici di fondo (la televisione pubblica è supposta privilegiare in prima istanza l'interesse della collettività, pur mantenendo l'equilibrio economico; mentre l'impresa commerciale è portata a cercare quel numero di spettatori che consenta il migliore rapporto tra ricavi e costi), è facile notare come sul mercato esista una sostanziale sovrapposizione tra i diversi concorrenti generalisti; considerato oltretutto che la tv pubblica è autorizzata a integrare i propri introiti attraverso la pubblicità e, quindi, a utilizzare almeno in parte lo stesso modello di business delle tv commerciali. La logica di fondo è sempre quella di aggregare e soddisfare la maggior numero possibile di pubblico (Demattè, Perretti, 2002).

Fig. 2 I tre modelli di business televisivi

	<i>Tv pubblica</i>	<i>Tv commerciale</i>	<i>Tv a pagamento</i>
<i>Introiti</i>	Finanziamento statale e vendita spazi pubblicitari	Vendita spazi pubblicitari	Vendita abbonamenti o singole visioni
<i>Palinsesto</i>	Generalista	Generalista	Tematico
<i>Cliente</i>	Stato e aziende	Aziende	Individui
<i>Utente</i>	Individui e famiglie	Individui e famiglie	Individui e famiglie

In linea generale, per qualunque tipologia di televisione generalista, il prodotto offerto sul mercato è una combinazione equilibrata di contenuti che sappia rispettare la linea editoriale e gli obiettivi commerciali della rete. Pertanto, lo sviluppo del palinsesto richiede sostanzialmente tre decisioni da parte dei suoi responsabili:

1. l'audience da raggiungere;
2. gli investimenti da effettuare per realizzare i programmi (siano essi produzioni o acquisti);
3. la specifica collocazione (ora, giorno e mese) dei contenuti all'interno della programmazione.

Ognuna di queste decisioni è condizionata da alcuni fattori, in particolare (Demattè, Perretti, 2002):

- *l'audience* dipende dagli obiettivi che l'azienda si prefigge in ordine ai ricavi e dalle linee editoriali in termini di: identità di rete, target di pubblico da raggiungere e posizionamento rispetto alla concorrenza;
- *gli investimenti* (che si rendono necessari per raggiungere l'audience) sono condizionati oltre che dalle risorse produttive ed economico-finanziarie utilizzabili, anche dai generi e dai programmi disponibili internamente o sul mercato;
- *la collocazione* è strettamente connessa agli stili di vita del target, alla necessità di creare un flusso continuo di programmi (per sfruttare al meglio l'effetto "traino") e dalla programmazione offerta delle altre reti, sia quelle appartenenti alla stessa azienda televisiva che quelle della concorrenza.

Evidentemente i diversi fattori che influiscono sulla costruzione di un palinsesto sono tra di loro strettamente interrelati e, pertanto, non è facile illustrare in modo chiaro la logica sottostante il processo. Nella figura seguente si è comunque tentata una sintetica esemplificazione.

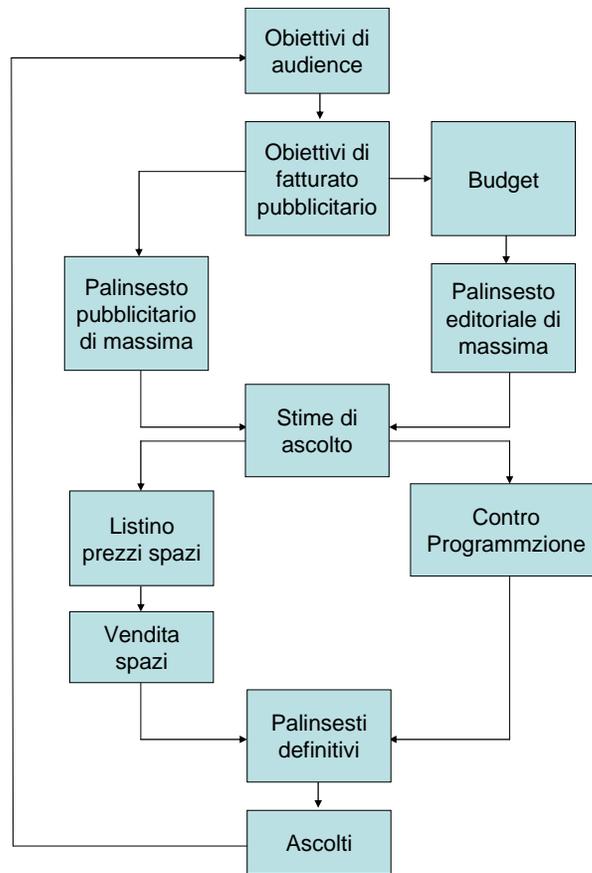


Fig. 3 Il flusso logico di costruzione dei palinsesti editoriale e pubblicitario (ns. elaborazione)

Come si può osservare, l'origine del processo è nella parte alta del grafico, dove viene definito l'obiettivo della rete in termini di audience. Tale decisione dipende dalla più ampia strategia aziendale che assegna alla rete una sua identità, un posizionamento (rispetto alla concorrenza) e un target da raggiungere con il palinsesto.

Per il raggiungimento dell'audience auspicata occorre poi definire un piano degli investimenti che sarà condizionato dalle necessità di tipo produttivo (acquisti e realizzazioni dei programmi nell'ambito dei diversi generi televisivi) e dai ricavi pubblicitari che si presuppone quella specifica audience consentirà di raggiungere. Il piano degli investimenti sarà inoltre regolato dall'offerta della concorrenza, che potrebbe indurre la rete ad agire nell'ottica della controprogrammazione.

Le esigenze di controprogrammazione e la necessità di garantire un flusso coerente di contenuti e sfruttare al meglio il reciproco effetto traino dei programmi, influenzeranno poi la successiva fase di collocazione oraria e giornaliera dei programmi, ossia il palinsesto in senso stretto.

Il processo evidentemente non ha un vero momento finale, in quanto le rilevazioni d'ascolto successive alla messa in onda potrebbero portare a rivedere le stime di audience e tutte le conseguenti decisioni.

2. L'iter organizzativo del palinsesto editoriale

Il termine "palinsesto editoriale" indica (come si è già accennato) lo schema della programmazione televisiva, cioè la sequenza dei programmi di ciascun canale, sia in verticale (ossia nel corso della giornata) che in orizzontale (ossia lungo la settimana). A meno che non si tratti di una azienda televisiva completamente nuova (situazione peraltro piuttosto rara), o di un canale che deve iniziare a trasmettere per la prima volta, con un palinsesto editoriale non si parte mai da zero. E comunque, anche nel caso di una *start up*, il progetto di un (nuovo) palinsesto è condizionato da tutto ciò che già esiste sul mercato e che sostanzialmente riduce le possibilità di innovazione.

Come per un qualunque tipo di programmazione, il palinsesto editoriale in quanto documento in sé appare piuttosto semplice nei suoi contenuti. Invece, il processo che porta alla sua stesura è lungo e articolato, anche perché sono numerosi i soggetti che intervengono nella sua realizzazione. E sono numerosi anche i passaggi che, con approssimazioni successive, conducono da un palinsesto generico fino a un documento esecutivo dettagliato: il primo è un documento di massima riferito a un arco temporale esteso, che definisce gli aspetti fondamentali dell'offerta, mentre il palinsesto finale consiste in una scaletta settimanale che individua esattamente i singoli programmi.

Le diverse attività redazionali si sovrappongono di continuo: la struttura incaricata della realizzazione dei palinsesti generalmente si occupa sia della stesura della bozza iniziale, che dei documenti di breve periodo, che rappresentano la declinazione operativa dei piani di massima elaborati in precedenza. Quindi le stesse persone programmano il futuro e, contemporaneamente, preparano i palinsesti di uso immediato. L'attività di sviluppo è svolta in collaborazione tra la rete televisiva e il settore coordinamento dei palinsesti generalmente presente in tutti gruppi televisivi che operano su più reti.

Solitamente, all'inizio della stagione autunnale i direttori di rete predispongono palinsesti annuali con la programmazione di base di ogni singola rete, nei quali vengono indicati i generi da mandare in onda nell'intervallo di tempo interessato, giorno per giorno, nelle diverse fasce orarie. Senza indicare in modo esplicito le specifiche trasmissioni (fatta eccezione per i telegiornali). Ogni palinsesto si ricollega logicamente a quello che lo ha preceduto, traendo da quest'ultimo le linee direttrici. Taluni schemi di programmazione già sperimentati e che hanno avuto successo tendono infatti a essere riproposti.

Il piano annuale è seguito dalla predisposizione di palinsesti stagionali, più o meno definitivi anche per quanto riguarda i principali programmi (alcuni titoli possono essere omessi anche per ragioni di riservatezza), che hanno la finalità di agevolare la concessionaria di pubblicità nella vendita degli spazi.

Tipicamente entro il mese di ottobre viene consegnato alla concessionaria il palinsesto relativo al bimestre di inizio d'anno. A gennaio si predispone la programmazione per il periodo che va da marzo a maggio; a marzo si definisce il periodo estivo e tra aprile e maggio il palinsesto autunnale.

Alcune aziende televisive commerciali successivamente realizzano anche un palinsesto mensile, necessario soprattutto per dare informazioni alle riviste specializzate del settore.

L'ultima fase formale è relativa allo sviluppo della scaletta settimanale, che indica in modo definitivo³ i titoli e gli orari dei programmi, le pubblicità, gli *spot* autopromozionali (i cosiddetti *promo*), i segnali orario, gli annunci e gli eventuali intervalli. La scaletta settimanale viene generalmente definita circa due settimane prima della messa in onda e comunicata alla stampa specializzata: tipicamente il venerdì pomeriggio si decide la pianificazione settimanale con scadenza quindicinale. In proposito, capita spesso che la rete decida (previa autorizzazione da parte del coordinamento dei palinsesti) di modificare successivamente il titolo di un film o l'orario di messa in onda di un programma di intrattenimento eventualmente solo per contrastare la programmazione della concorrenza.

Successivamente il documento diventa operativo e viene inviato al centro trasmissione che ne cura la messa in onda. Da quel momento in poi le ulteriori eventuali modifiche – dovute per esempio allo sfioramento temporale dei programmi in diretta o alla necessità di trasmettere eventi inattesi – vanno decise e attuate in tempo reale. In definitiva, un minimo di elasticità è necessaria, e quindi l'attività di palinsesto non può considerarsi esaurita fintanto che la programmazione non sia stata convertita in un flusso di immagini mandate in onda (Devescovi, 2003).

Le linee generali di un palinsesto editoriale tendono ad essere una mera ripetizione di quanto già deciso e messo in onda nei periodi precedenti, anche perché chi vende spazi pubblicitari (la concessionaria) ha bisogno di una programmazione di massima alcuni mesi prima della messa in onda. Ciò che cambia sono per esempio i titoli dei film, che vengono decisi a livello settimanale e anche la collocazione orari e giornaliera della *fiction* viene decisa in con tempi piuttosto stretti.

³ La scaletta settimanale può comunque subire variazioni in seguito al processo di ottimizzazione o anche a causa di un programma non pronto o per un evento eccezionale. Talvolta un programma seriale può essere eliminato dal palinsesto o sospeso anche per un indice di ascolto troppo basso.

Tipologia di palinsesto editoriale⁴

Annuale. Si confermano le linee editoriali della rete e si anticipano gli aspetti salienti della programmazione. Viene presentato entro metà giugno

Stagionale. Si presentano le “strisce di programmazione” e vengono definiti i titoli dei programmi più importanti: serve soprattutto alla concessionaria per avviare la raccolta della pubblicità.

Settimanale. E' il documento formale con il maggiore livello di dettaglio, viene consegnato alla stampa due settimane prima della messa in onda.

Operativo

E' un documento a uso esclusivamente interno che riporta la sequenza di tutti i singoli segmenti di programmi da mandare in onda (compresi gli spot, i promo e gli annunci) comprensivi di tutte le informazioni relative (codici delle cassette o del file, luogo e tipo di collegamento da realizzare).

Tra i documenti formali che individuano le fasi salienti del processo di realizzazione del palinsesto ci sono anche, a monte, i piani realizzati dai diversi settori dell'azienda televisiva:

- produzioni;
- programmi prime time;
- piano di uso delle risorse televisive, intese sia come persone (dipendenti o professionisti sotto contratto) sia come strutture (studi televisivi, attrezzature, ecc.);
- acquisti (relativi prevalentemente a film);
- fornitori (ossia coloro che realizzano le fiction).

I documenti formali



Fig. 4 I documenti formali per la costruzione del palinsesto editoriale

⁴ De Mattè C., Perretti F. (2002), *L'impresa televisiva. Principi economici e variabili strategiche*, Etas.

Invece, da un punto di vista concettuale il processo di costruzione del palinsesto può essere suddiviso in tre parti:

1. la costruzione;
2. il coordinamento;
3. l'inquadramento.

Le tre fasi del processo

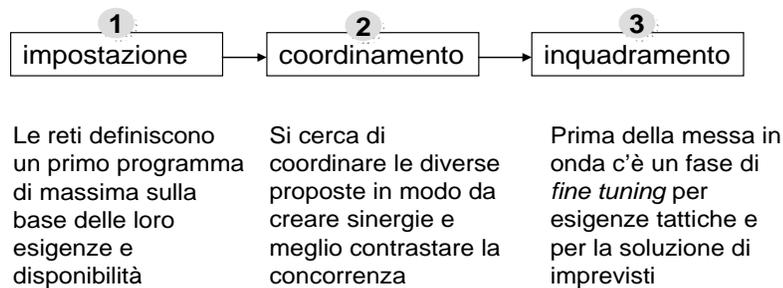


Fig. 5 Le fasi per la costruzione del palinsesto editoriale

La prima fase viene svolta dalle reti, sulla base delle esperienze pregresse e delle disponibilità in termini di risorse e programmi. La seconda fase, quella del coordinamento (talvolta definita di “ottimizzazione”) è quella che viene portata avanti da un omonimo ufficio il cui ruolo nel tempo è diventato sempre più nevralgico; soprattutto da quando le aziende televisive tendono ad acquistare in misura crescente prodotti finiti o semilavorati all'esterno. L'ufficio coordinamento palinsesti delinea la strategia d'offerta complessiva e quella delle singole reti, cercando la migliore combinazione tra obiettivi editoriali (gli ascolti) e vincoli economici (costi e ritorni della programmazione) (Devescovi, 2003).

Il coordinamento viene svolto per:

- a) favorire le sinergie tra i diversi progetti editoriali (canali) dello stesso gruppo televisivo, nei rispettivi vincoli economici e commerciali; si cerca, per esempio, di assegnare la leadership a una singola rete per ogni fascia oraria, oppure di differenziare i palinsesti in modo da massimizzare l'*audience* complessiva (ad esempio se su una rete viene mandato in onda un programma destinato a un pubblico maschile, è probabile che su un'altra rete verrà proposta una trasmissione più indicata per un pubblico femminile);

- b) integrare nel modo più coerente le sue diverse parti, sfruttando al massimo l'effetto "traino";
- c) renderlo capace di contrastare efficacemente l'offerta della concorrenza, con il metodo della "controprogrammazione".

Nel complesso quella del coordinamento è un'attività che richiede competenze ed esperienze molto difficili da tradurre in formule o modelli.

3. Il ruolo del marketing nella costruzione del palinsesto editoriale

Il vero ruolo del marketing televisivo è quello di cogliere i segnali della società e più in particolare della clientela, al fine di offrire input utili a chi realizza il prodotto. Il successo di un programma e di un palinsesto nel suo complesso sono quindi il risultato di una felice combinazione di intuizioni creative, ad opera di chi sviluppa le nuove idee, e decisioni (non solamente razionali) sulla sua migliore valorizzazione da parte di chi assembla il palinsesto.

Rispetto ad altri settori industriali quello televisivo assegna al marketing un ruolo più di supporto che di vera e propria responsabilità nello sviluppo dei prodotti. E questo richiede un coordinamento complicato tra chi studia il mercato, chi ha il compito di ideare un programma e chi lo produce.

Come si è visto precedentemente, le variabili in gioco per la costruzione di un palinsesto non sono di per sé molte: la difficoltà principale sta nel combinarle insieme per ottenere i risultati sperati. Cosa non sempre facile considerato che i trend socioculturali cambiano, i programmi televisivi invecchiano in fretta e i concorrenti sono più numerosi rispetto al passato. Basti pensare che se dieci anni fa il duopolio (Rai-Mediaset) copriva grossomodo il 90% del mercato, oggi le altre aziende (satellitari e locali) hanno superato il 15%.

Il Marketing, in quanto funzione organizzativa dell'azienda televisiva, contribuisce alla costruzione del palinsesto su quattro livelli (questo tra l'altro rende difficile immaginare una struttura organizzativa semplice), in particolare:

1. livello di *singolo prodotto*. Sebbene il processo produttivo sia prevalentemente di natura creativa e venga demandato agli autori il compito di progettare i contenuti, il Marketing – oltre a razionalizzare ex post – con le sue ricerche può influire sulla definizione di un programma, come per esempio un gioco a premi o una *fiction*;
2. livello di *palinsesto*. Al marketing è demandato il compito di combinare per ogni singola rete i generi in modo da rispettare il budget, cosa che richiede una buona dose di creatività posto che per acquisire audience occorrono investimenti economici piuttosto sostanziosi;

3. livello *corporate*. Deve anche occuparsi del coordinamento delle reti tra di loro, individuando obiettivi diversi per ognuna di esse e cercando di sfruttare al meglio le sinergie nell'ottica della controprogrammazione;

4. livello di *business*. Per comprendere come si muove la televisione rispetto ai diversi media concorrenti e ai diversi stili di vita, deve analizzare e interpretare le tendenze del mercato in generale. Sta al marketing infatti il compito di costruire scenari e contribuire alla formulazione delle strategie generali.

Per quanto riguarda l'ultimo punto è bene sottolineare che quella televisiva è un'azienda che in termini di rapporto con il mercato tende ad assumere un atteggiamento di tipo autoreferenziale, in considerazione del fatto che essa a volte amplifica e cavalca i fenomeni emergenti della società, quando addirittura non li fa nascere.

Da un punto di vista organizzativo, il palinsesto editoriale nasce in seno al comitato programmazione, al quale partecipano:

- le reti;
- i diversi responsabili della produzione (fiction, intrattenimento, news);
- il responsabile dell'offerta;
- coordinamento palinsesti/marketing;
- il responsabile delle risorse artistiche (ossia colui che controlla il corretto sfruttamento dei contratti in essere).

Ogni membro propone, il Marketing (coordinamento palinsesti) tendenzialmente coordina il tutto. Poi il documento viene trasferito alla concessionaria di pubblicità che lo rilavora per elaborare il progetto commerciale: il suo compito è vendere tutti gli spazi disponibili all'interno del palinsesto pubblicitario. Il coordinamento tra il Marketing dell'azienda televisiva e il suo ufficio corrispettivo in seno alla concessionaria è particolarmente delicato (come si avrà modo di analizzare in seguito, quando verrà analizzato il palinsesto pubblicitario), anche perché sono i diversi gli obiettivi di fondo: la massima audience per il primo e il fatturato per il secondo. Se si aumentano le vendite di spazi (quindi il fatturato della concessionaria) c'è il rischio di diminuire l'audience: alla fine occorre trovare un punto di equilibrio tra un estremo (un palinsesto fatto di soli spot) e l'altro (una televisione senza alcuna pubblicità).

Nel continuo confronto tra marketing (che tenderebbe a voler definire un palinsesto standard al quale attenersi scrupolosamente) le reti sono più soggette ad adattarsi alle situazioni contingenti che di volta in volta si verificano: in definitiva è difficile immaginare un palinsesto ideale, ma si può piuttosto pensare a un processo flessibile, frutto del progressivo adattamento dei soggetti coinvolti.

4. Le altre tipologie di palinsesti editoriali

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

Il palinsesto **personalizzato** è quello costituito da un ampio catalogo di programmi, di diverso genere, che possono essere selezionati dallo stesso telespettatore nel momento della fruizione. Il palinsesto personalizzato è reso possibile dalle nuove tecnologie di trasmissione digitale e, soprattutto, dalla *IPTV*. Attraverso l'introduzione della tv digitale il singolo spettatore diventa "prosumer", in grado di selezionare autonomamente il proprio palinsesto (Tonelli, 2006).

Specializzazione e personalizzazione dei palinsesti sono comunque tendenze che in misura più o meno accentuata caratterizzano anche le televisioni generaliste nel momento in cui possono usufruire (come nel caso dei digitale terrestre) di più spazi e alternative per la loro diffusione.

Nonostante l'importanza che continua a ricoprire la *free tv* generalista (finanziata dal canone e/o dalla pubblicità) non si deve sottovalutare la tendenza in atto verso una offerta sempre più tematica, interattiva e multimediale. In particolare, l'integrazione con il web (*IPTV*) è quella che al momento presenta maggiori potenzialità. D'altro canto la *pay tv* satellitare, che ha già raggiunto una consistente penetrazione nelle famiglie, sta mettendo in discussione il concetto di base su cui si fonda il palinsesto, ossia il genere legato a una fascia oraria (Gavrila, 2006). Il genere resta per certi versi legato a un suo target di riferimento ma perde il suo riferimento all'orario, essendo spostato su canali tematici.

Scomparendo il concetto di fascia oraria scompare anche lo scontro tra concorrenti per l'audience spostandosi più marcatamente sulla qualità e l'attrattività dei contenuti. Cambia anche il rapporto tra spettatore e telecomando: non più uno slalom nei palinsesti alla ricerca di programmi interessanti o divertenti, ma una "navigazione a vista in un mare calmo di contenuti prevedibili, gradevoli e soprattutto replicabili" il telecomando non servirà più solo a "miscelare" ulteriormente la programmazione della tv generalista, ma rappresenterà il mezzo con il quale lo spettatore potrà scegliere cosa vedere, a che ora e quando possibile interagire con il programma stesso. La possibilità di fruire di un contenuto nel momento specifico scelto dal fruitore (e non dai responsabili del palinsesto) cambia fundamentalmente lo stile di vita e di consumo televisivo (Gavrila, 2006).

5. Il palinsesto pubblicitario

La fisionomia della televisione come mezzo di comunicazione di massa e fenomeno socio culturale si è modificata radicalmente con la comparsa delle emittenti private, che di fatto hanno interrotto la condizione di monopolio in cui la RAI era vissuta fino alla fine degli anni '70; di conseguenza sono mutati obiettivi e comportamenti degli operatori televisivi generalisti (Fabris, 1997). Il “sistema misto” pubblico e privato, infatti, ha portato a una progressiva riorganizzazione della struttura dei palinsesti editoriali (Bettetini, Braga, Fumagalli, 2004), con le seguenti conseguenze:

1. la crescita progressiva dell'orario di programmazione dovuta alla maggiore offerta: sono nate trasmissioni collocate in fasce orarie tradizionalmente poco o per nulla occupate, come per esempio la mattina o la tarda serata;
2. la crescita di generi televisivi;
3. il mutamento di mission delle aziende televisive generaliste: l'incrementata competizione del sistema ha rafforzato l'importanza della variabile economica, innescando un meccanismo di rincorsa agli ascolti. Anche la RAI, pure con i vincoli e le limitazioni proprie di una azienda di servizio pubblico, non è rimasta immune da tale logica;
4. la condizione di cui al punto precedente ha prodotto un ulteriore, marcato riflesso: quello di far crescere in misura repentina l'importanza della pubblicità televisiva, che è divenuta fonte quanto meno significativa di introiti, se non pressoché esclusiva.

In regime di concorrenza – ma soprattutto in un'ottica di orientamento al profitto – la vendita di spazi pubblicitari è divenuta uno degli obiettivi principali dei broadcaster generalisti. La pubblicità assume quindi un ruolo primario in questo processo e influenza massicciamente la costruzione dei palinsesti. Le emittenti possono generare valore attraverso una strategia editoriale e di programmazione atta ad assicurare il maggiore interesse possibile da parte degli inserzionisti; il risultato economico prodotto da tale transazione dipende da una entità esterna, il pubblico, che a seconda del gradimento decretato a un programma, produce l'incremento della raccolta pubblicitaria e la disponibilità degli inserzionisti a investire somme anche ingenti per posizionare i propri spot negli spazi maggiormente appetibili.

Il sistema è retto dalla capacità di assecondare i gusti del pubblico, con uno sforzo di fidelizzazione giocato su meccanismi seduttivi di spettacolarizzazione comica o drammatica del palinsesto editoriale (Rizza, 1989). Si investe su programmi con il maggior potenziale di ascolto, massicciamente promossi per suscitare attesa e curiosità: per esempio, ingaggiando personaggi di successo, oppure insistendo su generi che riscuotono un gradimento elevato (serie poliziesche, giochi a premi e così via). In definitiva, il pubblico è la variabile critica sulla quale convergono gli obiettivi di entrambi gli attori – gli investitori e le emittenti – capo e coda della filiera pubblicitaria (Bassat, Livraghi, 2005).

Alla luce delle considerazioni precedenti, ricerca dell'audience e posizionamento mirato delle reti costituiscono i due elementi peculiari su cui si impennano le attuali condotte competitive dei broadcaster televisivi generalisti (fenomeno peraltro comune a molti altri paesi occidentali) (Devescovi, 2003). A questa nuova fisionomia del settore, cui si è arrivati dopo parecchi anni di evoluzione, fanno riscontro investitori pubblicitari con una notevole capacità di spesa e sempre più attenti a trovare spazio nei segmenti privilegiati dei palinsesti – tipicamente quelli della prima serata (*prime time*) – oppure nelle reti con una immagine più vicina a quella del proprio target market.

Ciò ha prodotto notevole affollamento e costi crescenti: tuttavia, nonostante un rendimento marginale decrescente e l'attribuzione ad essa di un qualche subliminale potere di influenzamento sui consumatori, quando non di significati diseducativi, la pubblicità televisiva presenta vantaggi ancora superiori agli svantaggi.

Tra i primi vanno ricordati:

- la diffusione del mezzo, essendo la televisione il medium più seguito (Devescovi, 2003), come si può evincere dai dati seguenti:
 - copertura del 98,6% sulla popolazione;
 - in prima serata, oltre 25 milioni di persone hanno il televisore acceso, ma anche nella fascia oraria con minore audience (dalle 7 alle 9 del mattino), i telespettatori non scendono al di sotto dei quattro milioni;
 - ogni individuo ha un periodo di fruizione giornaliero che va da un minimo di 156 minuti (se compreso nella fascia di età 15-19 anni) a un massimo di 332 minuti (se maggiore di 65 anni);
- la possibilità per gli inserzionisti di contare su esposizioni ripetute e rivolte al medesimo pubblico;
- la possibilità di misurare con tempestività e precisione i dati di ascolto, dando quindi modo agli inserzionisti di stabilire la bontà del proprio investimento;
- una certa competitività del costo rispetto ad altri media, specialmente nel caso di spazi inseriti in fasce orarie non di punta (uno spot di 30" nei segmenti meno pregiati del palinsesto si può anche acquistare anche a cifre inferiori ai 2.000,00 euro);
- la modularità nelle tipologie di formati pubblicitari (gli inserzionisti hanno a disposizione spazi di durata compresa da un minimo di 5" a un massimo di 60"); inoltre si possono realizzare modalità alternative di comunicazione pubblicitaria, per esempio nella forma di televendite, telepromozioni e sponsorizzazioni;
- una più ampia libertà creativa nella costruzione del messaggio e l'opportunità di utilizzare contemporaneamente il linguaggio audio-video, fatto impossibile con le altre forme tradizionali di comunicazione come la radio, la pubblicità stampa o la pubblicità esterna.

D'altra parte, esistono anche alcuni svantaggi:

- la pubblicità televisiva si mostra maggiormente efficace per i prodotti (per esempio quelli di largo consumo) destinati a target estesi, molto meno per i prodotti di nicchia;
- il costo elevato costituisce una barriera all'ingresso per tutte quelle aziende che difficilmente possono permettersi di sostenere un investimento adeguato sul mezzo televisivo (uno spot di 30" in prime time si aggira in media intorno ai 25.000,00 euro e può superare i 50.000,00 e il costo di una telepromozione può raggiungere un milione di euro per un'esposizione di quattro uscite); di conseguenza, sono soprattutto le aziende con una capacità di spesa elevata a coprire larga parte degli spazi disponibili, come testimoniato dalla forte concentrazione della domanda⁵;
- le aziende interessate alla comunicazione locale non possono avvalersi delle televisioni nazionali, alle quali è vietato ospitare questa forma di pubblicità.

Tutti questi elementi fanno sì che si sia creata una relazione molto forte fra programmazione televisiva e pubblicità, tanto che il concetto di palinsesto editoriale viaggia di pari passo con quello di palinsesto pubblicitario.

Il palinsesto pubblicitario non è altro che la scansione delle interruzioni pubblicitarie all'interno della programmazione giornaliera di ogni singola emittente. In sostanza, i programmi si succedono ai break pubblicitari, o viceversa: pertanto occorre creare una armonizzazione fra le due componenti, poiché i programmi hanno la funzione di attirare il pubblico (un certo tipo di pubblico, a seconda della fascia oraria e delle rete), dopodiché serve fare in modo che una quota di ascoltatori quanto minore possibile si allontanano – mediante lo zapping⁶ – al momento dell'interruzione pubblicitaria.

Il programma deve “traghetare” il maggior numero di ascoltatori verso il break pubblicitario e questo, a sua volta, ha il compito di riconsegnare una quota analoga di audience al momento della ripresa del programma (Devescovi, 2003). Operativamente, sul palinsesto editoriale viene calata

⁵ Pare tuttavia opportuno mettere in evidenza che l'accesso al mezzo televisivo come veicolo di comunicazione non presenta necessariamente costi proibitivi, specialmente in una fase che potremmo definire di *entry level*: è infatti possibile pianificare campagne di durata settimanale con un investimento di circa 50.000,00 euro. A un inserzionista interessato, ciò offre comunque la possibilità di sperimentare il mezzo, per poi decidere se incrementare la spesa; come, d'altra parte, mette anche aziende di dimensioni ridotte nella condizione di effettuare pubblicità televisiva. A riprova di quanto appena affermato, basti pensare che l'acquisizione di nuovi clienti ad opera delle concessionarie di pubblicità – ossia i soggetti che si occupano della vendita sul mercato degli spazi disponibili delle emittenti – avviene con una raccolta iniziale relativamente contenuta (inferiore a 100.000,00 euro). Pertanto, se è vero che per produrre risultati visibili e duraturi la pubblicità necessita investimenti ingenti, e dunque è prerogativa di soggetti con elevata capacità di spesa, è altresì vero che il mezzo televisivo non presenta soverchie difficoltà di accesso, anzi il contrario: è infatti interesse di chi detiene gli spazi allargare quanto più possibile la base di clienti.

⁶ Lo zapping è l'atto di cambiare velocemente canale nel momento in cui si verifica l'interruzione pubblicitaria di un canale. Deriva dal termine inglese *to zap*, che significa letteralmente uccidere un insetto spruzzandogli addosso dell'insetticida. È un termine molto efficace per descrivere il senso di fastidio che spesso la pubblicità provoca negli ascoltatori.

una griglia, il palinsesto pubblicitario appunto, alla ricerca della massimizzazione dei contatti pubblicitari. Il parametro di riferimento, infatti, non è lo share del programma, ma il contatto (ossia il singolo telespettatore), qualificato in termini di segmento, così come richiesto dal mercato.

6. Il raccordo fra palinsesto pubblicitario ed editoriale

Nella costruzione del palinsesto pubblicitario, naturalmente i tetti di affollamento⁷ costituiscono il vincolo principale. Per quanto possibile, bisogna concentrare la collocazione dei break nei momenti di maggiore ascolto, riducendoli nelle altre, oppure assicurare la qualità dell'audience, aspetto al quale gli inserzionisti mostrano attenzione crescente: una rete con un pubblico mirato facilita infatti la pianificazione della comunicazione, poiché permette di indirizzare l'investimento sul bacino di ascoltatori con il potenziale di acquisto maggiore (Aaker, Myers, 1991).

Non solo, ma occorre anche conciliare le esigenze della programmazione editoriale, tenendo presente il posizionamento delle diverse reti (e quindi i generi di programmi trasmessi) e il fatto che queste possano legittimamente desiderare di salvaguardare i propri ascolti (Gavrila, 2006), per esempio quando viene lanciato un programma nuovo, oppure quando a un programma già in onda, anche se caratterizzato da ascolti non eclatanti, viene garantito un periodo di rodaggio per farlo affermare (per esempio Zelig, il cabaret di Gino e Michele su Canale 5, che infatti è stato spostato da Italia 1 a Canale 5, oppure Che tempo che fa (RAI Tre) di Fabio Fazio). Nello stesso modo, vanno considerati i programmi mandati in onda comunque (come i notiziari) indipendentemente dall'ascolto: nel caso della RAI per la natura di servizio pubblico, mentre per le televisioni commerciali allo scopo di allineare l'offerta a quella pubblica e contare su una propria linea editoriale nella diffusione delle notizie.

⁷ Con il D.L. n. 177 del 31 luglio 2005 è stato approvato il Testo Unico della radiotelevisione. Questo nuovo Codice offre un quadro normativo razionalizzato degli interventi legislativi, della giurisprudenza costituzionale e delle delibere dell'Autorità delle Comunicazioni precedentemente emessi in materia. Composto di dieci titoli suddivisi in capi e articoli, il provvedimento definisce l'assetto del sistema radiotelevisivo nazionale, regionale e locale, alla luce della tecnologia digitale e della convergenza tra radiotelevisione e altri settori delle comunicazioni interpersonali e di massa (comunicazioni elettroniche, editoria, Internet).

Fra gli altri aspetti disciplinati, viene affrontato anche il tema della pubblicità (Titolo IV, Capo IV, artt. 37-41). Più precisamente, vengono stabiliti alcuni criteri di riferimento in materia di interruzioni pubblicitarie, beni per i quali la pubblicità non è consentita, affollamento delle interruzioni pubblicitarie per le emittenti del servizio pubblico (RAI) e per gli altri soggetti diversi da quelli pubblici (Mediaset, La7, MTV, altre emittenti nazionali, emittenti locali), nonché per la realizzazione di sponsorizzazioni e televendite .



Fig. 6 Il flusso logico di costruzione del palinsesto pubblicitario (ns. elaborazione)

Per incrementare gli ascolti pubblicitari, non basta che uno spot sia posto in una fascia oraria di prime time, serve anche una corretta collocazione dei generi nei diversi orari e nei diversi giorni della settimana (Livolsi, 2005). In proposito, caratteristiche dell’audience e logiche di contro-programmazione editoriale costituiscono i due principali driver nella costruzione del palinsesto pubblicitario: ad esempio, è noto che la fiction non riscuote particolare gradimento presso il pubblico del sabato sera, al contrario del varietà, che infatti occupa prevalentemente questo spazio.

Secondo un’indagine condotta nel 2006 da Carat Export su dati Auditel le previsioni di gradimento dei generi televisivi per la stagione 2006-2007 vedono una netta flessione dei reality, specialmente se con format poco innovativi (Reality Circus di Canale 5 e Wild West di Rai Due), mentre si affermano le fiction italiane con una buona struttura narrativa (Joe Petrosino, Rai Uno e Distretto di Polizia, Canale 5) e i telefilm americani (NCIS, Rai Due; Doctor House, Italia Uno).

Palinsesto pubblicitario ed editoriale, dunque, si influenzano reciprocamente, ma con la differenza che il primo è più rigido, in quanto per ogni ora di programmazione è quantitativamente predefinito il numero di minuti che possono essere dedicati alla pubblicità. Inoltre, mentre l’obiettivo primario

nella costruzione del palinsesto editoriale è nella combinazione di dimensione qualitativa (linguaggio e tipo di target) e quantitativa (audience), nel palinsesto pubblicitario compare la sola dimensione quantitativa (vendita di tutti gli spazi consentiti dalla normativa sull'affollamento al prezzo maggiore possibile). Come conseguenza, la programmazione editoriale è fortemente influenzata da quella pubblicitaria: in sostanza, una volta che sono stati venduti agli inserzionisti i diversi spazi disponibili si “montano” intorno a questi i diversi programmi; la ragione di questa preminenza (anche se con intensità diversa a seconda che si parli di emittenti pubbliche o commerciali) è riconducibile all'importanza della fonte di finanziamento pubblicitaria, come testimoniato dal fatto che è assai difficile osservare la soppressione di una fascia pubblicitaria per lasciare il posto a un programma. Alla luce di quanto anticipato nei paragrafi precedenti, si può quindi affermare che il palinsesto editoriale prende forma per approssimazioni successive: dapprima si costruisce uno scheletro di massima, decidendo a priori, questi sì con una certa precisione, i generi da piazzare nei diversi giorni e fasce orarie. In seguito, nel rispetto di tali tasselli pre-organizzati, si perviene alla collocazione definitiva delle singole trasmissioni nelle diverse sezioni del palinsesto, nel rispetto della struttura per generi già realizzata.

Quanto al palinsesto editoriale, la differenza sostanziale con Mediaset è che noi abbiamo il compito di vendere ciò che la RAI realizza, mentre Mediaset produce ciò che Publitalia ha venduto. Oggi la differenza si è ridotta, anche se siamo consapevoli che RAI non potrà mai operare a tutti gli effetti come una tv commerciale. La nostra missione è quella di proporre la soluzione migliore per la raccolta pubblicitaria, non interveniamo nelle scelte editoriali o di produzione; ci limitiamo a dare le linee guida su ciò che il mercato richiede; sarà poi la RAI a creare un palinsesto equilibrato anche sulla base del contratto di servizio.

- S. Colombo, Direttore Commerciale SIPRA

Storicamente, in Mediaset il peso del palinsesto pubblicitario era maggiore di quello editoriale: del resto, fino al lancio del digitale terrestre il 97% dei ricavi veniva dalla pubblicità. Negli ultimi tempi c'è stato un riequilibrio, anche per il peso acquisito da Persilvio Berlusconi come presidente e azionista di riferimento. Le “vessazioni” che prima RTI (Reti Televisive Italiane) subiva da parte di Publitalia sul piano editoriale, si sono molto stemperate. Oggi anche le scelte editoriali hanno il loro peso e obbligano la pubblicità ad adattarsi.

Questo dipende anche dal ciclo di vita del settore: quando la domanda è alta conviene sfruttare tutte le opportunità e la concessionaria ha un ruolo preponderante. Viceversa, se il mercato è più fiacco si tutelano maggiormente le esigenze editoriali che impongono una diversa collocazione dei break pubblicitari: in altre parole si cerca di essere meno fiscali.

- L.Colombo, Direttore Generale Marketing Publitalia

7. Le modalità di costruzione del palinsesto pubblicitario

Il palinsesto pubblicitario è meno dettagliato di quello editoriale, in quanto evidenzia delle fasce temporali di programmazione più ampie rispetto a quelle editoriali (per esempio, mattina, pomeriggio, preservale, prime time, seconda serata), oppure collegate a programmi specifici la cui stabilità di ascolto giustifichi la creazione di una fascia pubblicitaria ad hoc (e che quindi vengono proposti come spazi a sé stanti). In ogni caso, le fasce del palinsesto pubblicitario devono risultare quanto più omogenee possibile rispetto alla quantità e qualità di audience, anche se al loro interno la collocazione dei programmi non deve essere necessariamente rigida.

Per portare a termine la costruzione del palinsesto pubblicitario si agisce con l'intento di raggiungere gli obiettivi pubblicitari di budget (annuali), eventualmente rivisti in corso d'esercizio con aggiustamenti più aggiornati. Qualora gli ascolti stimati (sempre in termini di contatti) si mostrino coerenti con il budget pubblicitario fissato, viene realizzato il listino prezzi degli spazi.

A questo punto, listino e stime di ascolto vengono pubblicati e presentati ai centri media e agli inserzionisti e prende avvio l'attività di vendita vera e propria.

Per la natura stessa del palinsesto pubblicitario, è molto importante che le concessionarie siano in grado di offrire agli inserzionisti proiezioni quanto più precise possibili – in genere effettuate a partire dai dati storici – sull'audience, essendo su questa variabile che si impernia il prezzo al quale gli spazi saranno acquistati: dati poco attendibili verrebbero immediatamente contestati, innescando una spirale al ribasso. In effetti, però, questo dato non risulta sempre affidabile in quanto nell'arco di una fascia pubblicitaria gli ascolti possono modificarsi sensibilmente per diversi motivi: dalla fedeltà dei telespettatori ai programmi di una rete, all'attività di contro-programmazione svolta dalle televisioni concorrenti (Brigida, Baudi di Vesme, Francia, 2004).

Per questa ragione, le concessionarie⁸ tendono a regolare la scala sconti dei propri listini non soltanto in funzione dell'entità, ma anche della stabilità degli ascolti. Vigono comunque politiche commerciali imperniate sulla diversificazione dell'offerta, per assicurare ai clienti la maggiore flessibilità possibile nelle scelte.

Più precisamente, è possibile acquistare diverse tipologie di spazi:

- abbinati in pacchetti (di diverso formato e in diverse fasce orarie), con un bilanciamento sulla media di ascolti;

⁸ Le concessionarie di pubblicità (SIPRA per Rai, Publitalia '80 per Mediaset) sono soggetti che, in virtù di un contratto di concessione, vendono per conto delle emittenti televisive spazi e tempi pubblicitari agli inserzionisti. A questi spazi corrispondono dei contatti, la possibilità cioè di raggiungere attraverso il messaggio pubblicitario un certo numero di persone con certe caratteristiche. L'offerta è quindi in funzione della fascia oraria, del periodo dell'anno (stagionalità) e dell'audience dei programmi a ridosso o all'interno dei quali gli spot saranno posti.

- associati e eventi specifici (per esempio, sportivi);
- collocati in posizioni meno vantaggiose, cui vengono applicati sconti più consistenti;
- a scelta libera per gli acquirenti, ma in questo caso, se le richieste si concentrano nel prime time, il prezzo subisce rialzi notevoli ed esistono delle limitazioni alla loro concentrazione temporale, così da evitare penalizzazioni per gli altri inserzionisti.

Nei listini delle concessionarie iniziano a comparire anche le quotazioni degli spazi sui canali diffusi attraverso la piattaforma digitale terrestre. Si tratta di una nuova opportunità per gli inserzionisti, poiché nella comunicazione viene introdotto un elevato contenuto di interattività. Sono già disponibili diversi formati, sia per la pubblicità tabellare che per le tele promozioni, che tuttavia richiedono ancora un tempo più lungo di messa in onda rispetto alla pubblicità tradizionale.

Il fatturato pubblicitario è l'indicatore del valore della pubblicità, in quanto corrisponde al prezzo pagato da tutti gli inserzionisti per occupare spazio e tempo all'interno della programmazione. A sua volta, questo è dato dal prodotto di due variabili: il numero di contatti (ossia di singoli telespettatori che hanno assistito a un evento televisivo) e il costo unitario del contatto, ossia il prezzo pagato dall'inserzionista e risultante fra domanda e offerta di pubblicità: il contatto rappresenta l'unità di misura del mercato e il costo-contatto⁹ ne costituisce il prezzo unitario.

Il valore di uno spazio pubblicitario varia a seconda di diversi fattori:

- collocazione in riferimento al segmento temporale (orario e periodo dell'anno);
- collocazione in riferimento al tipo di programma in cui viene inserito (i programmi attirano telespettatori diversi, sia per quantità che per qualità);
- durata e tipologia dello spazio (spot, televendita, telepromozione).

All'aumentare dell'audience, sia il costo contatto che l'affollamento pubblicitario tendono a crescere (vedi figura seguente). Anzi, la possibilità di raggiungere simultaneamente una enorme massa di telespettatori – programmi come gli eventi calcistici possono garantire fino a 20 milioni di ascoltatori – rende più appetite le porzioni maggiormente pregiate del palinsesto e fa aumentare il costo contatto in misura più che proporzionale rispetto all'audience¹⁰. Ben consapevoli di questo aspetto le concessionarie puntano a massimizzare l'occupazione degli spazi, preoccupandosi meno di ridurre l'affollamento. Anche perché l'esperienza sull'analisi dei dati di ascolto dimostra che

⁹ Una variante del costo contatto è il cosiddetto *Cost per thousand* (costo per mille), che esprime il costo della pubblicità per ogni mille contatti.

¹⁰ Esiste poi una ulteriore considerazione che merita di essere evidenziata a proposito del costo contatto, ossia che questo cresce in funzione della qualità dell'audience, intesa come maggiore o minore focalizzazione delle caratteristiche dei telespettatori: in Publitalia, per esempio, il costo contatto per il raggiungimento del target "adulti 15 - 44 anni" è circa del 15% superiore a quello dell'audience generica "adulti".

durante la trasmissione della pubblicità si verificano riduzioni fisiologiche di audience (nell'ordine del 15-20% medio) (Livolsi, 2005).

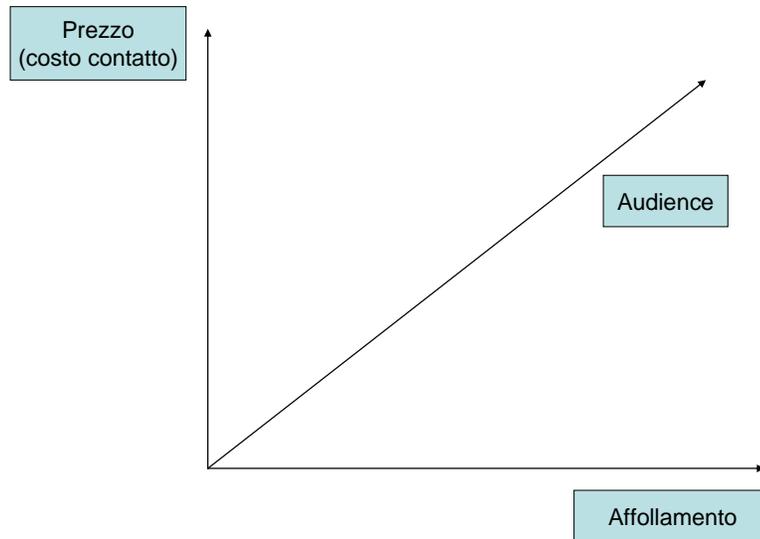


Fig. 7 La relazione fra prezzo della pubblicità, audience e affollamento

Come regola generale, va osservato che il prezzo per l'acquisto di uno spazio cresce in misura più che proporzionale rispetto alla sua durata: per esempio, il listino SIPRA (la concessionaria pubblicitaria della Rai) fissa a 100 (numero indice) il costo per uno spot da 30", a 70 per uno da 15", a 250 per uno da 60". Per occupare il medesimo tempo nel palinsesto (poniamo un minuto), si avrebbero quindi le seguenti alternative: 4 spot da 15" (costo 280), due spot da 30" (costo 200), uno spot da 60" (costo 250).

La motivazione di queste differenze va ricondotta al vantaggio delle diverse alternative in termini di efficacia della comunicazione (Batra, Myers, Aaker, 1996). E' in atto una tendenza alla riduzione della durata media degli spot (attualmente la lunghezza media per un inserto di pubblicità tabellare è pari a circa 20", sia sulle reti RAI che su quelle Mediaset): questa è essenzialmente riconducibile a un nuovo modo di comunicare. Fino alla fine degli anni '80, in molte aziende era nata la volontà di affermare la propria identità di marca, raccontando al pubblico valori e comportamenti che presiedevano alla loro stessa esistenza (il caso tipo è lo spot Barilla lungo un minuto). Questo fenomeno era difficilmente compatibile con una comunicazione di breve durata, più adatta a enfatizzare le caratteristiche di un prodotto. D'altra parte, l'affollamento pubblicitario non era stato ancora regolamentato in senso restrittivo e alle aziende, specialmente a quelle con i budget maggiori, era consentita un maggiore margine di manovra nel raggiungere una elevata pressione pubblicitaria a costi competitivi. Oggi la situazione si è invertita: prevale la

comunicazione di prodotto e si punta sulla frequenza delle ripetizioni, con spot di durata più ridotta.

Pertanto, uno spot breve (per esempio di 15'') non offre all'inserzionista la medesima opportunità di costruire un messaggio con una struttura narrativa articolata – prerogativa, questa, che invece sarebbe assicurata da una durata maggiore – ma assicura la possibilità di incrementare la ripetizione: volendo ragionare in termini di esposizione, è diverso dire che un messaggio pubblicitario raggiunge un certo target audience una sola volta per 30'', piuttosto che due volte per 15''. Inoltre, spot di breve durata si prestano a maggiore facilità di collocazione nel palinsesto. Per queste ragioni, uno spot da 15'' costa soltanto il 30% di uno da 30''. Se invece la durata cresce, con un'audience elevata l'inserzionista ha la possibilità di "raccontarsi" meglio, garantendosi una più elevata probabilità di memorizzazione da parte degli ascoltatori. Un minuto di pubblicità televisiva equivale a un piccolo cortometraggio e quindi ogni secondo di trasmissione ha un valore aggiunto più elevato sul piano della comunicazione. Per questa ragione, dai 30'' in avanti, l'andamento del costo di acquisto cresce più velocemente di quanto succeda per gli spazi di durata inferiore. Ma non solo: è anche necessario tenere presente che gli spot lunghi irrigidiscono l'organizzazione del palinsesto pubblicitario, obbligando a un più complesso gioco di incastri nel riempimento dei break pubblicitari. Per questa ragione, le concessionarie tendono ad innalzarne il costo, quasi a disincentivarne l'acquisto, non volendo correre il rischio di una mancata saturazione degli spazi disponibili.

Per gli investitori abituali, la pianificazione pubblicitaria viene negoziata attraverso un accordo quadro di durata flessibile (di solito su base stagionale): così operando, il cliente ha la possibilità di ottenere condizioni economiche più favorevoli, mentre la concessionaria si garantisce la maggiore occupazione degli spazi disponibili; egualmente, se la concessionaria si trova nella condizione di dovere collocare degli spazi di palinsesto rimasti invenduti (i cosiddetti *last minute*) il prezzo scende di conseguenza.

Le concessionarie sono comunque portate a personalizzare la propria politica di sconti anche in funzione delle caratteristiche dei singoli inserzionisti, tenendo conto di alcuni parametri principali: entità dell'investimento, emittente richiesta, tipo di formati, ma anche distribuzione temporale; per questa ultima variabile, ad esempio, occorre considerare che le multinazionali più affermate (i principali inserzionisti) fondano le proprie valutazioni di convenienza sul costo per GRP¹¹ unitario, e dunque possono richiedere l'acquisto di spazi nei mesi estivi, storicamente più deboli, visto che a parità di pubblico raggiunto risultano più economici.

¹¹ Il GRP è un indice sintetico della pressione pubblicitaria, rappresentato dalla combinazione di due indicatori: la copertura (reach) e la frequenza (frequency). La copertura è la quota percentuale di ascoltatori in target rispetto al totale degli ascoltatori esposti all'annuncio. La frequenza indica il numero di volte in cui i consumatori in target vengono colpiti da un messaggio pubblicitario in un arco temporale prefissato.

Nel gestire il riempimento del palinsesto pubblicitario, la concessionaria riceve la prenotazione degli spazi da parte dei centri media o direttamente dall'inserzionista. A quel punto si impegna ad assecondare, per quanto possibile, le esigenze di programmazione del cliente. Si tratta di un obiettivo affatto banale, poiché la disponibilità non sempre collima con i desiderata del cliente e comunque esistono dei tetti stabiliti di affollamento: oltre a essere contingentata per legge, è anche in vigore un accordo UPA/Assocomunicazione in virtù del quale sulle televisioni nazionali un break non deve superare i 210" (250" per le fiction) e non può contenere più di 12 spot (13 per le fiction).

Mancando una perfetta corrispondenza fra domanda e offerta di spazi – fatto, questo, abbastanza frequente – si attiva l'interazione fra il media planner e il tecnico della concessionaria che si occupa del riempimento del palinsesto; vengono effettuati riposizionamenti successivi di alcuni degli spazi richiesti, fino a raggiungere un risultato compatibile con gli obiettivi di comunicazione iniziali. E' interessante osservare come le competenze dei clienti al riguardo sono molto cresciute rispetto agli anni '80. Se prima l'unica leva era lo sconto, negli anni successivi il principale fattore rilevante d'acquisto, come oggi del resto, è rappresentato dall'efficacia. Oggi gli inserzionisti sono disposti a barattare uno sconto inferiore in cambio di una pianificazione più in linea con le rispettive esigenze.

Negli anni '80 il mercato è stato selvaggio: le aziende acquistavano pubblico "un tanto al chilo" e la situazione si è mantenuta positiva fino alla fine degli anni '90. Oggi si cerca di tutelare la qualità, almeno per quanto riguarda la collocazione degli spot. Registriamo anche forti pressioni da parte delle associazioni industriali e agenzie di pubblicità che lamentano dati preoccupanti in termini di ricordo e chiedono di essere preservati da un eccesso di pressione pubblicitaria. Se un break dura 5', non solo i comunicati perdono di efficacia, ma si rischia addirittura di far dimenticare la trama della fiction all'interno della quale è collocato.

- L.Colombo, Direttore Generale Marketing Publitalia

Da parte loro, le concessionarie cercano di soddisfare queste esigenze per evidenti ragioni commerciali; Publitalia, per esempio, consente l'acquisto – a un prezzo maggiorato di circa il 10% – di alcune delle prime e delle ultime posizioni di un break, che sono quelle più seguite. Non solo, ma si tiene conto anche della prossimità con certi programmi, rispetto ai quali i clienti manifestano gradimento o rifiuto: alcuni reality, per esempio, non vengono acquisiti da Barilla e Ferrero perché giudicati troppo volgari. Il risultato è che la distribuzione degli spot televisivi, per periodi dell'anno e per fasce orarie, sta diventando più omogenea e meno correlata con la curva dell'ascolto televisivo rispetto al passato: dove si registra più ascolto continua a permanere un elevato affollamento, ma l'obiettivo rimane comunque quello di vendere tutto lo spazio disponibile lungo l'arco della giornata.

Per gli investitori, le scelte di posizionamento di uno spot possono essere sintetizzate nelle seguenti:

- all'interno dei break fra un programma e un altro;
- all'interno dei break posti all'interno di un programma, con la possibilità di scegliere quelli piazzati a ridosso del maggiore picco di ascolto;
- in posizione singola (per esempio, al termine di Passaparola, 30" prima del Tg 5);
- in posizione speciale (per esempio, all'interno di un evento sportivo particolarmente seguito).

Completate le richieste di prenotazione, le strategie commerciali adottate dalle due principali concessionarie per la conferma degli spazi acquistati sono sostanzialmente diverse: mentre Sipra opera sulla accettazione del venduto nel momento stesso della prenotazione, Publitalia si riserva la possibilità di modificare il proprio palinsesto editoriale fino alla fine, ratificando la prenotazione solo quando è stata raggiunta la maggiore coerenza fra questo e il palinsesto pubblicitario. La differenza di posizioni consente a SIPRA di soddisfare maggiormente le richieste degli inserzionisti, ma espone al rischio di non saturare al meglio il proprio bacino pubblicitario. Si tratta di una condotta giustificata dal peso relativamente meno preponderante della logica commerciale, che invece in Publitalia è prioritaria, tanto che gli spazi vengono venduti a un costo contatto di circa il 10% inferiore rispetto a quello RAI.

Conclusioni

Un singolo programma è un prodotto effimero, che si estingue nel momento stesso in cui viene mandato in onda. Il palinsesto invece è qualcosa di più: offre sullo schermo il ritmo della vita di chi usufruisce della televisione e ne rappresenta gusti e stili di vita; non solo, ma genera una esperienza simultanea per tutti coloro i quali in quello stile di vita si identificano (Gavrila, 2006).

Se lo scopo dei programmi è di instaurare una relazione con gli spettatori, lo scopo del palinsesto è di individuare e sfruttare le condizioni ottimali perché la relazione si realizzi e si consolidi stabilmente in modo da produrre un vantaggio per l'emittente e una fidelizzazione del pubblico.

L'uso compulsivo del telecomando per navigare tra i diversi canali, favorito dai break pubblicitari, ha imposto un uso strategico del palinsesto, così com'è oggi caratterizzato da un susseguirsi ritmato di pause e accelerazioni che a sua volta ha imposto un certo modo di guardare la televisione, ben diverso da quello offerto dalla *pay tv* o dalla *web tv* che presuppongono una scelta più razionale ed consapevole di ciò che si vuole effettivamente vedere. Quando il telespettatore si costruisce autonomamente il suo palinsesto, avendo la possibilità di scegliere tutto ciò che realmente desidera (evitando spot, promo, annunci ecc.) il ruolo della tv cambia (perdendo la sua caratteristica prevalente) e cambia anche il tipo di fruizione (non più da spettatore ma da acquirente di servizi). In altre parole, più la televisione sarà arricchita in termini di possibilità di scelta e personalizzazione,

meno sarà televisione (*broadcasting*) nel modo in cui la intendiamo oggi. “Una televisione senza palinsesto, non è *televisione* ma qualcosa che assomiglia più alla navigazione su internet o alla visione di un dvd” (Martino, 2006).

In questo senso va quindi tenuto presente che la capacità di scelta dei servizi offerti e del momento in cui disporne la rende un’attività di tipo individuale e, in un certo senso, asociale. Un programma televisivo trasmesso via etere può essere un’esperienza condivisa in tutto il mondo, mentre ciò non avviene con la tv multimediale e interattiva (Abis, Bossi, Carullo, 1999).

La variabile chiave per comprendere i gusti e le esigenze dello spettatore diventa il *tempo* che è sempre meno diviso tra lavoro e divertimento (Gavrila, 2006). Basti pensare alla *mobile tv* che può raggiungere in qualunque momento e luogo senza necessità di essere fermi a casa sul divano. In questo senso la distinzione sarà nella modalità di fruizione:

- *On the walk;*
- *On the seat;*
- *On the sofa.*

Che presuppone diversi atteggiamenti e disponibilità a interagire e a “scegliere”. Qualcosa del genere, nel settore della musica, avviene nel momento del passaggio tra radio-broadcast e pod-cast. Grazie all’Ipod il palinsesto lo costruisce il fruitore (al riguardo ci si potrebbe domandare se questo passaggio presuppone l’abbandono, di fatto, del modello massmediale) (Abis, Bossi, Carullo, 1999).

La tecnologia dunque consente un’indipendenza dal mezzo televisivo, ma non dalla tv generalista che rimane un tipo di servizio fondamentalmente diverso. Ancora oggi a fronte di una frammentazione di mezzi, la tv generalista rimane il media con la maggiore audience e, in quanto tale, conserva un notevole valore sia sociale (impatto sugli stili di vita e di consumo) che commerciale (share).

Riferimenti bibliografici

- Aaker D.A., Myers J.G. (1991), *Management della pubblicità*, F. Angeli
- Abis M., Bossi V., Carullo A. (1999,) *Lo spettatore attivo*, Mursia
- Aroldi P. Colombo F. (2003) (a cura di), *Le età della Tv*, V&P Università
- Barlozzetti G. (1986), *Il palinsesto: testo, apparati e generi della televisione*, F. Angeli
- Bassat L., Livraghi G. (2005), *Il nuovo libro della pubblicità*, Il Sole 24 Ore
- Batra R., Myers J.G., Aaker D.A. (1996), *Advertising management*, Prentice Hall

- Bettetini G., Braga P., Fumagalli A., (a cura di) (2004) *Le logiche della televisione*, Franco Angeli
- Brigida F., Baudi Di Vesme P., Francia L. (2004), *Media e pubblicità in Italia*, F. Angeli
- Brondoni S.M., (a cura di) (2000), *Marketing Lexicon*, Clueb
- Casetti F., di Chio F. (2001), *Analisi della televisione*, Strumenti Bompiani
- Censis, *Quinto Rapporto sulla comunicazione in Italia. 2001-2005. Cinque anni di evoluzione e rivoluzione nell'uso dei media*, Franco Angeli
- De Mattè C., Perretti F. (2002), *L'impresa televisiva. Principi economici e variabili strategiche*, Etas
- Devescovi F. (2003), *Principi di economia della televisione*, Guerini
- Fabris G. (1997), *La pubblicità: teoria e prassi*, F. Angeli
- Gambaro M., Silva F. (1992), *Economia della televisione*, Il Mulino
- Gavrilina M. (2006), *La tv nell'Italia che cambia*, Guerini
- Grasso A. (a cura di) (1996), *Le garzantine: Televisione*, Garzanti
- Livolsi M., (a cura di) (2005), *Dietro il telecomando, profili dello spettatore televisivo*, Franco Angeli
- Lombardi M. (2005), *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie*, F. Angeli
- Martino C. (2006), "Fenomenologia del palinsesto" in Monteleone F. (a cura di), *Televisione ieri e oggi. Studio e analisi sul caso italiano*, Marsilio
- Mc Quail D. (2001), *L'analisi dell'audience*, Il Mulino
- Monteleone F. (a cura di) (2006), *Televisione ieri e oggi*, Marsilio
- Nardello C., *Il marketing del tempo libero in casa*, in Resciniti R. (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, F. Angeli
- Pratesi C.A., Mattia G. (2006), *Branding: strategie, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca* McGraw-Hill
- Preta A., Berni G, Solins B., "Il mercato televisivo in Italia: 2006-2008. Analisi e prospettive" in rapporto *IT Media*, 3 ottobre 2006.
- Pulcini E. (2006), *Click TV. Come Internet e il digitale cambieranno la televisione*, Franco Angeli
- Rizza N. (a cura di) (1986), *Immagini di televisione*, Eri
- Rizza N. (1989), *Costruire palinsesti. Modalità logiche e stili di programmazione televisiva tra pubblico e privato*, Eri
- Scott W.G., Sebastiani R., (a cura di) (2001), *Dizionario di Marketing*, Il Sole 24 Ore
- Tonelli E. (2006), "Gli schermi convergenti" in Monteleone F. (a cura di), *Televisione ieri e oggi. Studio e analisi sul caso italiano*, Marsilio
- Zaccaria R. (1984), *RAI, La televisione che cambia*, Sei