

CONVEGNO “MARKETING TRENDS IN EUROPE”
21-22-23 GENNAIO 2010

**Il marketing dei diritti televisivi:
strategie di *license stretching***

Gennaro Iasevoli

Professore straordinario di Marketing

Università LUMSA di Roma

Via Borgo Sant’Angelo 13, 00193 Roma - Italy

gennaro.iasevoli@gmail.com; iasevoli@lumsa.it

+393356461478

Il marketing dei diritti televisivi: strategie di *license stretching*¹

Abstract

The firms of the audiovisual industry are taking a growing awareness that the ability to generate and increase the overall value is tied in the management of rights and licenses. Today, many researches have shown that the weight of licensing is gradually increased over time reaching, in some cases, over 80% of total revenue generated by a film.

Starting from these considerations the purpose of this paper is just to evaluate how marketing strategies of television can improve and extend the life cycle of a TV program by selling its rights, first of all assessing the various media by which to transmit them (from the television to home video, pay TV, etc.), but also exploring the possibility of developing agreements with third parties interested in the use of brand program or some of its content items.

To facilitate the discussion, a licensing of TV rights literature is reviewed. After reviewing the literature, a theoretical framework regarding the "licensing space" was proposed in order to evaluate the different extension paths. The licensing space model can be expressed through two dimensions map: a) the level of abstraction from the primary TV product and b) the media by which to transmit or market the product itself (or its rights). In particular, the abstraction is the extension process by which test how the features and content to the original product (core) may be related to other real products or thoughts, ideas, values, etc.. While the media should be understood as the ability of licensing rights to be marketed through television channels or other media than television.

The proposed licensing map is used to analyze the different licensing strategies. In particular, the analyzed case studies show that the more opportunities for maximizing the television rights there would be if a broadcaster decide to revise its traditional business model and its value chain: all those companies that were able to plan a licensing strategy at an early stage of the value chain (of "content creation & licensing) have shown growth in revenue and margins higher than the average.

Key words: licensing, rights marketing, stretching strategy, film or broadcaster strategy

1. Premessa

Nel settore cine-televisivo ancora oggi si dice che una volta terminato il film, il principale obiettivo commerciale è quello di garantire il "maggior numero di occhi"; in altri termini, le pellicole (come anche i prodotti televisivi) hanno una loro vita autonoma, e si ritiene che sia non produttivo prevedere destinazioni d'uso diverse da quelle per cui sono state create. Il film è film, e tale rimane per tutto il suo ciclo di vita. Proprio per questo motivo, la letteratura relativa alla gestione dell'impresa televisiva ha concentrato per molto tempo la propria attenzione sull'attività di costruzione e diffusione del palinsesto, affrontando solo marginalmente altri aspetti di carattere commerciale, tra cui l'attività di vendita e distribuzione dei diritti legati ai programmi televisivi.

¹ Si ringrazia la Direzione di Rai Trade per il supporto e le informazioni fornite in fase di stesura. Ogni responsabilità è comunque a carico dell'autore.

La moderna attività di concessione dei diritti legati a un prodotto televisivo viene fatta risalire agli anni '30, quando Herman Kay Kamen si assicurò la possibilità di utilizzare il marchio Disney per fini commerciali. Con l'avvento della televisione, nei primi anni '50, tale attività si sviluppa in maniera più consistente soprattutto negli Stati Uniti, favorendo tra l'altro il mercato del merchandising legato ai cartoni animati.

E' a partire dagli anni '90 che la valorizzazione dei diritti di un film/programma televisivo assume, in modo improvviso, un ruolo di primo piano, anche alla luce di alcuni casi di successo riconducibili al mondo del cinema e in particolare ai film di animazione. La vera svolta si è avuta probabilmente con il film *Re Leone*, che ha consentito alla Disney di guadagnare circa 313 milioni di dollari, di cui gran parte provenienti da attività diverse dalla vendita dei biglietti al botteghino. Un ulteriore esempio dell'importanza ricoperta dalla vendita e commercializzazione dei diritti è rappresentato dalla serie televisiva *Star Trek* che, dopo l'iniziale flop, è stata oggetto di una rivitalizzazione basata soprattutto sulla creazione di molteplici prodotti (dai film ai libri), divenendo una delle serie di maggior successo per la *Paramount Pictures*. Attualmente si stima, addirittura, che i libri della serie *Star Trek* siano tra quelli maggiormente venduti dalla *Pocket Books* e tra quelli definiti come best seller dal *New York Times*.

Anche alla luce di tali comportamenti, messi in atto inizialmente in ambito cinematografico, le imprese televisive hanno cominciato a dedicare una maggiore quantità di risorse e di tempo alla ricerca di *best practices* finalizzate alla valorizzazione dei diritti legati ai programmi televisivi.

Negli ultimi anni, anche come conseguenza dell'evoluzione del settore televisivo, avvenuta in forma diversa da Paese a Paese, si è registrato un ricorso sempre più massiccio all'utilizzo/commercializzazione dei diritti; in particolare, con la nascita delle televisioni commerciali e, successivamente, delle pay-tv, è aumentato in maniera esponenziale, a livello locale e globale, il numero totale di ore trasmesse, il contenuto dei programmi e le funzioni svolte dal sistema televisivo.

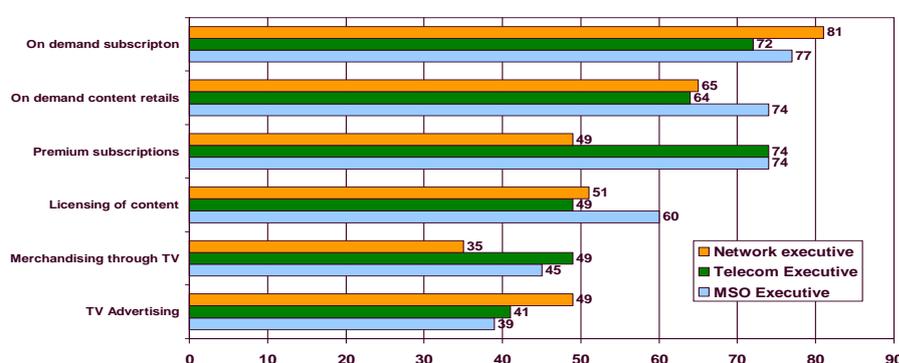
La necessità di proporre un palinsesto televisivo 24 ore su 24 e la moltiplicazione delle piattaforme distributive, hanno spinto i broadcaster a ricorrere più intensamente al mercato dei diritti, orientandosi anche verso l'opzione *buy* (alternativa o parallela rispetto a quella di auto produrre internamente i programmi).

L'esigenza di indagare il mercato dei diritti televisivi nasce, pertanto, dalla necessità che le imprese televisive avvertano di attuare strategie di marketing finalizzate alla promozione e vendita dei loro prodotti televisivi e conseguentemente per nuove e maggiori fonti di entrate.

Ad esempio, per quanto riguarda la valorizzazione dei diritti nel settore cinematografico, si calcola che circa l’80% del totale dei ricavi di un film sia costituito proprio dagli introiti derivanti dalla distribuzione di un prodotto nei cosiddetti “mercati secondari” (televisione generalista, via cavo, via satellite, home video, cessione dei diritti, ecc.).²

Tutto ciò è stato anche rilevato empiricamente da IBM (2006), la quale stima che gli operatori del settore intravedono nel merchandising e nel licensing opportunità di fatturato addirittura maggiori rispetto a quelle tradizionali (fig. 1), anche se inferiori rispetto a quelle provenienti dai servizi “on demand”.

Figura 1: Stima delle componenti di fatturato nel mercato televisivo nel 2012



L’attenzione crescente nei confronti del cosiddetto *licensing* trova, quindi, giustificazione nella rilevanza che esso ricopre (o potenzialmente può ricoprire), a livello economico, per le aziende televisive.

Come si avrà modo di illustrare nei prossimi paragrafi, il tema del marketing dei diritti televisivi è piuttosto ampio e si spinge fino a comprendere una serie di attività commerciali che rappresentano un’appendice straordinariamente proficua del business dell’industria dei media. Licensing, home video, mobile video, gaming, merchandising e altro possono, quindi, rappresentare una risorsa preziosa per le imprese televisive, che sono chiamate a valorizzare massimamente tutti i prodotti gestiti, attribuendo loro il giusto livello di attenzione e strategicità.

2. Il mercato dei diritti televisivi: definizione e attori

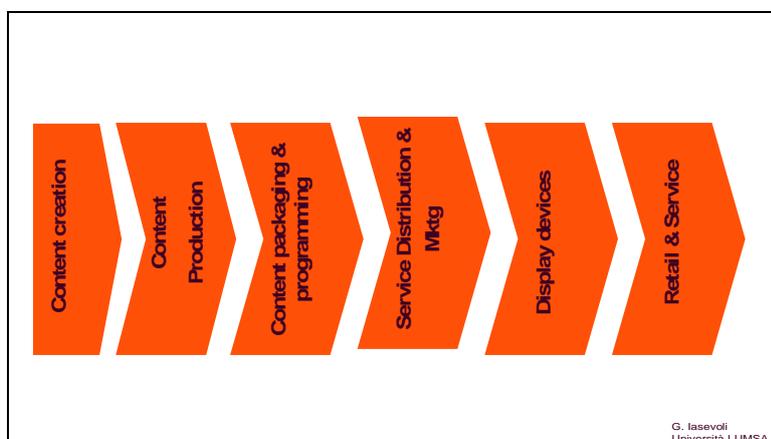
Come è noto³, il principale prodotto dell’impresa televisiva viene solitamente identificato nel palinsesto, ovvero “nell’insieme dei diversi programmi audiovisivi organizzati entro una

² M. Young, *The business of selling movies*, in “Strategic Finance”, march 2008.

³ C. Demattè, F. Perretti, *L’impresa televisiva*, Milano, Etas, 2002, p. 18.

griglia temporale in modo tale da poter essere fruiti dagli spettatori-utenti”. In particolare, ricostruendo sinteticamente la catena del valore di un’impresa televisiva emerge che l’attività fondamentale di tali imprese, indipendentemente dal modello di business adottato, si focalizza prevalentemente nel “confezionamento” e nella trasmissione dei programmi, i cui contenuti sono proiettati alla massimizzazione del valore, generato dalla vendita degli abbonamenti o degli spazi televisivi o da entrambi: si può, pertanto, affermare che il *core business* è incentrato - direttamente e indirettamente - sulla dimensione e sul profilo di pubblico interessato alla visione dei programmi trasmessi.

Figura 2: La catena del valore del produttore televisivo



Tuttavia, è anche vero che le aziende televisive sono sempre più impegnate a sviluppare tutta una serie aggiuntiva di attività, altrettanto necessarie, che possono contribuire significativamente all’accrescimento del valore complessivo.⁴ All’interno di queste “altre attività” si inserisce il dibattito riguardante il mercato dei diritti legati ai programmi televisivi che possono essere intesi come “*quelle attività di brand/product licensing in cui il proprietario dei diritti connessi alla marca o al prodotto televisivo (licensor) consente a terzi (brand licensee) la possibilità di utilizzare in parte o in tutto tali diritti in associazione o meno con altri prodotti, per un periodo di tempo definito, con modalità chiaramente identificate e in uno specifico territorio a fronte del pagamento di una specifica licenza d’uso*”⁵.

Volendo analizzare in dettaglio i contenuti di questa definizione, si nota come emergono alcuni elementi distintivi, e in particolare:

- *la marca o il prodotto televisivo*, che rappresenta di fatto l’oggetto della transazione. In alcune situazioni l’impresa televisiva potrà ritenere utile cedere l’uso di un marchio di rete

⁴ C. Parolini, *Rete del valore e strategie aziendali*, Milano, Egea, 1996.

⁵ Definizione adattata su Keller (2003), Volcher (2004) e su quella proposta da LIMA (www.licensing.org).

(ad esempio Rai1, Rai2, ecc.) o di uno specifico prodotto televisivo da essa progettato e messo in onda (come nel caso del format *La prova del cuoco*). Non è da escludere l'ipotesi di una cessione congiunta, dove il marchio della rete funge da marchio ombrello sotto il quale - metaforicamente - si colloca il prodotto televisivo (ad es. *La Melevisione* di Rai3). Più specificamente l'oggetto può essere rappresentato dal prodotto televisivo nella sua interezza (film, fiction, documentario, ecc.) o da una parte di esso (fotogrammi, musiche, logo, ecc.);

- *il licensor e il licensee*, i quali, anche legalmente, esprimono le parti coinvolte nel contratto e che fungono da attori principali del processo di cessione e di acquisto dei diritti televisivi;
- *i vincoli* spaziali, temporali e di utilizzo che delimitano le modalità attraverso cui gli attori coinvolti (soprattutto il licensee) dovranno utilizzare i diritti connessi al marchio/prodotto televisivo. Da un punto di vista legale, e quindi di stesura del contratto di cessione, questo punto rappresenta senza dubbio uno di quelli maggiormente discussi e dibattuti dalle parti coinvolte;
- *il corrispettivo* per l'utilizzo del marchio che può essere quantificato con modalità diverse da definirsi di volta in volta.

E' bene rimarcare il principio che l'oggetto della concessione non è esclusivamente rappresentato dal diritto a trasmettere uno specifico programma, inteso nel suo complesso: infatti, può essere venduto anche il diritto ad utilizzare un'idea legata al prodotto originario; in particolare, nel cosiddetto *format licensing*, la concessione delle licenze riguarda la vendita di diritti per utilizzare in un altro Paese un format televisivo consolidato. Ciò accade piuttosto spesso per il genere dei quiz televisivi, come nel caso italiano de *La ruota della fortuna* (un riadattamento del format *The wheel of fortune* dell'americana NBC, ora posseduto da Endemol) o di *Chi vuol essere milionario?* (tratto dal format *Who wants to be a millionaire?* di ITV e Celador, che si ispira a un quiz radiofonico USA degli anni '50 intitolato *The 64.000\$ question*), entrambi acquistati dalla maggior parte delle aziende televisive mondiali per poi essere “tarati” sulle peculiarità socio-culturali di ciascun contesto nazionale. Un altro esempio di format straniero riadattato, a livello contenutistico, per il nostro mercato è rappresentato dalla serie spagnola *Los Serrano* (format originale Globomedia prodotto per Telecinco), sbarcata in Italia nella fortunata versione de *I Cesaroni*, giunta ormai alla sua terza edizione.

Oltre all’ipotesi della cessione del format, si possono immaginare, come ricordato in precedenza, anche situazioni in cui sia stato ceduto soltanto qualche elemento del prodotto televisivo (si pensi alle singole immagini, alle musiche o a specifici spezzoni di film) o anche altre in cui elementi di quest’ultimo (marchio, trama, ecc.) vengano utilizzati per lo sviluppo del merchandising⁶.

Nel mercato europeo, soprattutto in sede di commercializzazione, si è soliti distinguere i diritti televisivi in due macrocategorie:

- *diritti primari*, rappresentati da quelli di prima trasmissione e/o di un determinato numero di repliche, oltre ai servizi di *catch-up*, ossia di ritrasmissione su canali *slave* (ovvero canali che risiedono sotto lo stesso marchio ombrello), incluso lo streaming simultaneo su altre piattaforme, e ai diritti sul format nel mercato di riferimento;
- *diritti secondari* o residuali, che includono lo sfruttamento su altre piattaforme, quali cavo, satellite, pay-per-view e video on demand, la mobile tv, l’home video, o ancora il merchandising.

Per quanto riguarda, invece, gli attori di questo mercato, si possono identificare soggetti differenti che operano e che possono assumere, a seconda delle situazioni, tanto il ruolo del *licensor* quanto quello del *licensee*. Il proprietario dei diritti (detto anche licenziante) non è infatti necessariamente un’impresa televisiva, ma può essere rappresentato anche da una casa produttrice di format (come ad es. la Endemol), che decide di vendere i diritti di cui è detentrica ad altri network e/o imprese (le quali giocheranno in questo caso il ruolo di licensee o licenziatari). Nella figura 2 si nota come tutti i soggetti coinvolti nel processo appaiono fortemente interconnessi tra loro.⁷

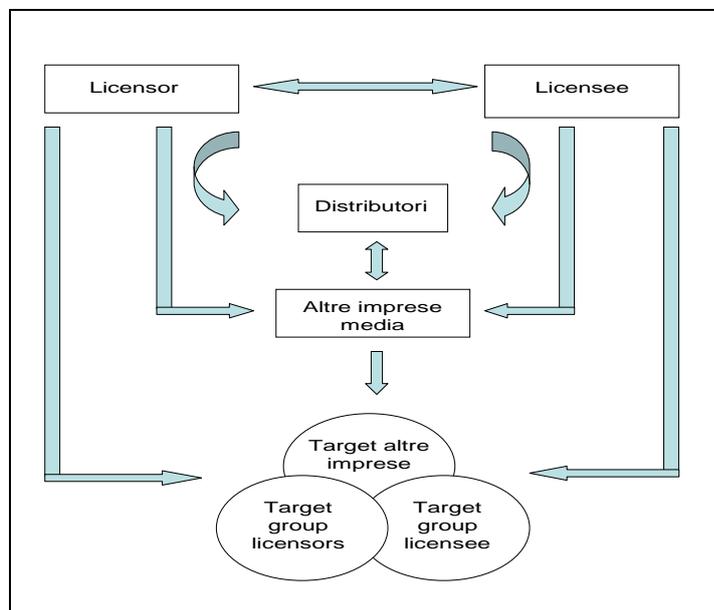
Il processo ha inizio nel momento in cui un’impresa (*licensor*) che produce programmi televisivi decide di valorizzare i diritti a essi collegati, cedendoli a soggetti terzi. Per essere sicuro di un corretto utilizzo della licenza concessa, il *licensor* può creare uno *stylebook*, ossia una guida volta a indicare al licenziatario gli usi consentiti e quelli vietati della licenza stessa; il licenziante, si può anche riservare l’autorità di autorizzare preventivamente tutti gli usi e/o i

⁶ In questo lavoro, con l’espressione *merchandising* si farà riferimento al piano di sfruttamento dei diritti legati ad un prodotto televisivo, che consiste nella pianificazione, produzione e distribuzione di prodotti tematicamente collegati al contenuto televisivo (sia esso un film, un cartone animato, una serie, un evento sportivo, ecc.) ma appartenenti a settori merceologici diversi e non necessariamente direttamente collegati al prodotto originario. Si tratta pertanto di una definizione più estesa rispetto a quella che intende il merchandising come “quella parte del marketing atto a presentare, nelle migliori condizioni materiali e tecnologiche possibili, il prodotto o il servizio offerto al potenziale acquirente ricorrendo a diverse tecniche commerciali” (Doyle S.).

⁷ Adattato da K. Böll, *Merchandising und Licensing*, München, Vahlen, 1999, p. 9.

campioni di prodotti proposti dai licensee, affinché non venga danneggiata in alcun modo l'immagine della licenza e del prodotto originario.⁸

Figura 2: Gli attori del licensing e i loro rapporti



Dal grafico emerge anche che le imprese interessate ad acquisire e utilizzare i diritti connessi a un prodotto televisivo sono strettamente collegate, non solo ai proprietari delle licenze, ma anche ai distributori dei diritti, i quali possono agire da intermediari o direttamente da titolari acquistando dalle Major la proprietà dei programmi per poi ri-distribuirne i diritti relativi. Ad esempio Rai Trade, la società commerciale del gruppo Rai, distribuisce in Italia e all'estero tutta la produzione del gruppo attraverso il suo settore commerciale, che si occupa tanto della cessione dei titoli che dello sviluppo del merchandising, mettendo a disposizione delle aziende clienti i prodotti televisivi in catalogo, i progetti editoriali, e quant'altro possa essere messo in vendita e ritrasmeso su altre reti.

Come anticipato in precedenza, gli operatori coinvolti sono molteplici e possono variare a seconda della categoria di diritti posseduti nella transazione. Nel caso della vendita e della commercializzazione dei diritti secondari, dato che includono lo sfruttamento su diverse piattaforme, subentrano altre imprese in aggiunta a quelle che svolgono il ruolo di licensor e licensee. Basti pensare al fortunato programma di Rai1 *La prova del cuoco*, il cui logo ha riscosso nel tempo uno straordinario successo in vari settori: dai fascicoli di ricette di Rcs

⁸ K. Raugust, *Merchandise Licensing in the Television Industry*, Newton, Butterworth-Heinemann, 1996, p. 75.

Fabbri Editori ai piccoli elettrodomestici da cucina, dagli oggetti per le promozioni di Galbani-Seri System, agli articoli da cucina di Giannini e Mongardi.

I licensors e licensee possono anche decidere di coinvolgere nelle trattative e nei processi di approvazione dei consulenti o degli agenti, che ricevono una determinata percentuale sui ricavi derivanti dalla vendita/acquisizione dei diritti. In particolare, tali consulenti hanno la responsabilità di rappresentare i produttori nelle loro attività di concessione di licenze, compresa la valutazione della proprietà, la verifica della loro disponibilità, lo sviluppo e l’attuazione di strategie volte a massimizzare la cessione dei diritti al momento della stesura dei contratti.

L’ultimo soggetto contemplato nella figura 2 è rappresentato dalle imprese di comunicazione (media), necessarie per sensibilizzare i consumatori e i clienti finali verso i prodotti oggetto dell’attività di licensing. I mezzi e i modi attraverso cui viene creata questa consapevolezza variano in funzione del tipo di licenza e degli obiettivi che si pongono il licenziante e il licenziatario, che in linea generale coincidono perché tesi a massimizzare i profitti relativi al mercato dei diritti televisivi.

3. Obiettivi, benefici e rischi del marketing dei diritti

Nel momento in cui un programma televisivo acquista popolarità e la sua notorietà cresce, l’impresa detentrica può valutare l’opportunità di valorizzare gli *asset* intangibili connessi ai contenuti del programma stesso⁹. In questa ottica, i casi di maggior successo, soprattutto nel contesto cinematografico e relativo al genere cartoons, ci dimostrano che la catena del valore di un film parte proprio dalla capacità dello stesso di generare valore anche al di fuori del botteghino. Come è stato anticipato in precedenza, oggi sono molto numerosi gli esempi dove le entrate relative alla gestione dei diritti superano di gran lunga il fatturato generato al botteghino. Nel 2000, ad esempio, il fatturato generato dalla Disney per la cessione delle licenze dei suoi prodotti ammontava ad oltre 13 milioni di dollari, il 70% dei quali da attribuire alla vendita dei cosiddetti prodotti consumer. E’ importante sottolineare anche che la stessa Disney si sia trovata in difficoltà a causa delle perplessità mostrate dagli analisti di Wall Street e dai produttori di giocattoli verso *Up*, il film della Disney/Pixar di fine 2009,

⁹ “Siamo passati da una economia industriale ad una economia di servizi, basata sugli intangibili – ha affermato Marco Marzano De Marinis della World Intellectual Property Organization – è un’economia della conoscenza, in cui la crescita delle imprese è basata sulla capacità gestionale di questo intangibile. In passato le imprese che lavoravano con la televisione hanno utilizzato la proprietà intellettuale come difesa. Oggi la strategia è quella di indirizzare tale proprietà allo sfruttamento, di utilizzarla come veicolo di accesso e gestione dei capitali”. Tavola rotonda “Gestione dei diritti e produzione audiovisiva. Scenari di sviluppo dell’industria italiana ed europea”, Fondazione Rosselli 2006.

ancor prima che quest’ultimo uscisse nelle sale cinematografiche: il cartoon, infatti, avendo come protagonista un anziano signore è stato giudicato “troppo debole” sul piano della capacità di generare valore attraverso il licensing. Questo aspetto, unito alle lunghe parti senza dialoghi e ad alcune sequenze in bianco e nero, ha fatto sì che il *New York Times* definisse il film “poco spendibile e commerciale” e, soprattutto, ha spinto molti operatori finanziari a teorizzare un crollo delle azioni Disney alla sua uscita nelle sale cinematografiche.

Le motivazioni che possono spingere un’impresa televisiva a intraprendere un’intensa attività di valorizzazione dei diritti relativi ad un prodotto televisivo possono essere numerosi e non sempre chiaramente distinguibili; in particolare, attraverso il cosiddetto *licensing* si possono:

- creare nuove opportunità in relazione alle fonti di ricavo. L’utilizzo dei diritti di un programma televisivo rappresenta una delle modalità attraverso cui un’impresa televisiva (o altro attore coinvolto) può incrementare le entrate generate dal prodotto stesso, espandendo al contempo i propri mercati di riferimento e, soprattutto, riuscendo a prolungare il ciclo di vita del prodotto. Vale la pena di ricordare che tale fonte “alternativa” di entrata in alcuni casi può rappresentare - di gran lunga - il principale flusso di reddito;
- ottimizzare le iniziative di marketing. Probabilmente il più importante beneficio intangibile della cessione dei diritti televisivi è quello di incrementare notevolmente la visibilità del prodotto (teoricamente all’infinito), su scala globale e verso target differenti. Con la proliferazione dei network televisivi (per non parlare degli altri veicoli di intrattenimento quali video games, libri, video, ecc.), il marketing di un’impresa televisiva di fatto ha la possibilità di rafforzare ulteriormente la visibilità e la notorietà di un marchio/prodotto diffondendone i suoi contenuti o parte di essi;
- creare delle sinergie tra le differenti azioni di marketing e in tal modo eventualmente ridurre i costi di marketing. Proprio in virtù del fatto che si può programmare la visibilità di un prodotto televisivo (e i relativi oggetti dell’attività di licensing) differenziando sia i diversi veicoli che i tempi e i luoghi di trasmissione, si possono ottenere forti sinergie e risparmi soprattutto sui costi di promozione e marketing. Nel momento in cui il marchio o i contenuti di un prodotto televisivo (fino ad arrivare al merchandising da esso generato) mantengono una visibilità anche in tempi diversi rispetto al momento della prima messa in onda, si comprende come il ciclo di esposizione si allunghi notevolmente sia prima che dopo la trasmissione del programma. Nel contesto dei film di animazione è piuttosto frequente vedere sugli scaffali dei negozi i personaggi principali molto prima del lancio del film; la Disney, ad esempio, ha programmato di cedere le licenze del film *Toy Story 3*

praticamente un anno prima del suo lancio nelle sale (previsto per il 2010). Gli investimenti in comunicazione effettuati sui rispettivi mercati di riferimento (cinema, giocattoli, abbigliamento, eccetera) hanno il vantaggio di incrementare reciprocamente la visibilità del marchio e dei relativi prodotti; in tal modo, ciascun operatore, beneficiando anche delle azioni altrui, può ridurre i suoi sforzi di investimento;

- avviare partnership di valore, come la fortunata collaborazione tra McDonald's e Disney, in cui i prodotti o le immagini dei film sono collegati a cibi e bevande offerti dalla nota catena di fast food. Di fatto questa collaborazione dura da oltre dieci anni e si stima che McDonald's abbia pagato alla Disney oltre 100 milioni di dollari l'anno per almeno 11 promozioni legate al film di successo; attraverso questa forma di *co-marketing*¹⁰, le due marche collaborano a livello promozionale per generare vendite aggiuntive attraverso la capacità di richiamo di entrambe.¹¹ Questa alleanza rappresenta per la Disney un'occasione per propagandare i suoi film più recenti, mentre a McDonald's permette di ravvivare i propri menu per bambini e di avere un tema “forte” sul quale basare le proprie campagne pubblicitarie;
- incrementare la fiducia dei consumatori verso l'azienda, beneficiando del prestigio e della notorietà del marchio di cui si acquisiscono i diritti (come nel caso dell'acquisto dei diritti relativi al format *Sesame Street*, un programma educativo che - forse in maniera unica - ha segnato la via per molti dei moderni spettacoli di *edutainment*, da parte della Children's Television).¹²

A fronte di una gamma di benefici piuttosto ampia, gli operatori coinvolti non sono scevri da una serie piuttosto consistente di rischi, tra cui si ricordano:

- un primo rischio a cui si potrebbe andare incontro al termine di un accordo, soprattutto quando la cessione dei diritti sia stata particolarmente vantaggiosa per entrambi i partner è quello di non riuscire a separarsi o quando la licenza è stata concessa in via “esclusiva”, quello di non poter cedere ad altri la licenza riducendo il potenziale valoriale del prodotto televisivo;
- un altro aspetto critico può essere l'incremento dei costi organizzativi derivanti da un accordo relativo ai diritti televisivi (rispetto all'ipotesi di attuare un'azione autonoma

¹⁰ Per maggiori approfondimenti si rimanda a G. Iasevoli (2004), *Le alleanze di marketing*, Franco Angeli.

¹¹ G. Bertoli, B. Busacca (2003), *Co-branding e valore della marca*, in “Le tendenze del marketing in Europa”, p. 2.

¹² P. Wiedmann, D. Ludewig (2008), “How risky are brand licensing strategies in view of customer perceptions and reactions?”, in *Journal of General Management*, 33 p. 32.

di valorizzazione di questi ultimi). I fattori che possono influenzare tale incremento possono essere di vario tipo quali il trasferimento delle risorse materiali coinvolte nell'alleanza di marketing, spese aggiuntive per la direzione e il coordinamento, una gestione non ottimale dei flussi finanziari, un adeguamento dei processi produttivi come pure costi generali extra per la struttura eventualmente delegata alla gestione dell'alleanza. Come si può osservare, di fatto, si tratta di voci che rientrano nella categoria dei “costi di transazione” e che rappresentano una variabile di difficile quantificazione in tutte le operazioni svolte in cooperazione con altre imprese; è ovvio che in tale situazione è indispensabile poter individuare prontamente fonti alternative di finanziamento;

- un ulteriore rischio può essere implicito nella natura stessa dell'alleanza che comporta inevitabilmente una limitazione dell'autonomia decisionale e un conseguente rallentamento dei tempi di reazione, con un impatto negativo sul *time to market* che d'altra parte, in un mercato caratterizzato dalla velocità dei cambiamenti, si connota sempre più come un importante fattore critico di successo.

Volendo, in particolare, analizzare i rischi attinenti i singoli attori coinvolti nel processo di vendita e commercializzazione dei diritti, emerge come essi chiamino in causa sia il piano economico sia l'immagine delle imprese. Questo secondo aspetto appare determinante soprattutto per la figura del licensor, in quanto esiste un guadagno minimo per tutti i tipi di licenza, indipendentemente dal ritorno economico di cui beneficerà il licensee. I rischi per il licenziante riguardano, infatti, la possibilità di compromettere in tutto o in parte sua reputazione del prodotto: i maggiori problemi si verificano nel caso della cessione dei diritti relativi ad un programma in diretta perché attori e personaggi televisivi potrebbero rendersi protagonisti di accadimenti spiacevoli o dichiarazioni sconvenienti, impossibili da prevedere al momento della stesura del contratto¹³. Questo è uno dei motivi per cui la vendita dei diritti relativi ad un format è talvolta vincolata alla presenza nel programma di uno specifico conduttore; questo accade soprattutto se il conduttore è il vero traino del successo del programma. In altri casi, invece, si preferisce sostituire il conduttore (si pensi ai programmi *Gli Affari Tuoi*, *Le Iene*, ecc.) proprio per agevolare la cessione del format e svincolarlo dal ruolo del conduttore. Anche in conseguenza di tali considerazioni, ne deriva che il genere

¹³ E' anche vero, che per alcuni prodotti televisivi, come quelli sportivi, la diretta costituisce un elemento di maggior valore della licenza stessa. In ogni caso, considerato che in genere si vende il segnale dell'evento, ogni broadcaster potrebbe intervenire magari con il commento alle immagini.

dell’animazione rappresenta uno dei prodotti maggiormente commercializzati proprio perché in grado di evitare il rischio di una lesione dell’immagine del licenziatario, oltre ovviamente alla capacità di “conquistare” il target di riferimento rispetto a tutte le forme in cui si sostanzia lo sfruttamento dei diritti collegati ai cartoni animati.

Nel caso del licenziatario, i rischi economici sono di gran lunga più consistenti perché l’attività di licensing (e la relativa opportunità di generare un’ampia gamma di prodotti sulla base dei diritti acquisiti) può rilevarsi un assoluto fallimento. Ciò non significa che non possano verificarsi delle ripercussioni negative anche sul piano dell’immagine: solitamente la decisione di acquisire i diritti di un marchio forte permette, come già sottolineato, di beneficiare del prestigio e della notorietà ad esso collegati, ma può anche accadere che ci sia un legame cognitivo troppo stretto con il marchio che rischia di “oscurare” le azioni di marketing del licensee, qualora questo abbia deciso di essere visibile (può infatti presentarsi l’ipotesi che il licensee non appaia proprio al cliente finale). Inoltre, l’acquisto dei diritti di un prodotto televisivo, soprattutto nel caso del merchandising, potrebbe essere considerata come un’operazione i cui i consumatori potrebbero non percepire la qualità ed il valore dell’unione di due o più marchi, cosa che difficilmente avviene per dei diritti acquistati da Disney, Looney Tunes e Nickelodeon.

4. La gestione della gamma dei diritti televisivi: le azioni di *license stretching*

Nell’ambito delle attività di marketing dei diritti televisivi, negli ultimi anni l’interesse si è andato sempre più focalizzando sul tema della gestione strategica e operativa di tutte quelle possibilità di valorizzazione delle licenze anche in contesti competitivi lontani dal prodotto *core*, ovvero il film, la fiction, eccetera.

In linea generale, il potenziale che i diritti connessi a un prodotto televisivo possono apportare nelle strategie di accrescimento e consolidamento del valore complessivo del broadcaster (o del solo produttore qualora questo sia diverso dal broadcaster) è connesso al ruolo stesso che tale risorsa può svolgere nelle strategie di portafoglio (Busacca, 2000), ovvero dalla sua capacità di:

- incrementare il patrimonio delle risorse intangibili – a cui esso appartiene – e conseguentemente di accrescere l’intero valore aziendale (*produzione di nuove risorse*);
- consolidare le relazioni tra l’impresa e i clienti finali e intermedi (*consolidamento delle risorse*);

- favorire lo sviluppo di un clima favorevole nei confronti di partner esterni con cui si sono sviluppate o si ha intenzione di sviluppare alleanze di marketing (*assistenza nella gestione e produzione di altre risorse*).

Per comprendere quanto un prodotto televisivo possa generare valore è opportuno valutare la sua capacità di “estensione”, e più specificamente tutte le possibili combinazioni “prodotto-veicolo di trasmissione” in cui l’impresa può realisticamente operare; in altri termini, si tratta di adottare un approccio bidimensionale, dove il prodotto viene associato a considerazioni sia interne (cosa accomunare al prodotto televisivo) che esterne (gli ambiti competitivi dove poter operare e attraverso quali modalità). Da un punto di vista generale, Keller (2003) ritiene che il processo di estensione della propria marca (*brand leverage*) ad altri prodotti non solo rappresenti una enorme opportunità da sfruttare ma che si possa attuare anche in numerosi modi e in particolare affiancando al brand uno dei seguenti 4 macro-elementi:

1. persone, che a loro volta possono essere suddivise in dipendenti e altri;
2. cose, distinguibili in eventi, cause sociali, miglioramento di terzi;
3. luoghi, nel senso di canali o di aree geografiche;
4. altre marche, con differenti modalità.

Più specificamente, Berthon, Holbrook e Hulbert (2003), anche basandosi sugli studi di Tauber (1988) e Keller (1998), che si erano occupati rispettivamente delle relazioni marca-ambiente competitivo e di quelle marca-prodotto, hanno proposto un modello concettuale utile alla misurazione della capacità di una marca di muoversi in nuovi ambiti (*brand space*), differenti da quelli in cui si è già presenti, da sola o anche in associazione con altre imprese. Partendo da tali riferimenti¹⁴, e contestualizzandoli al mercato del cosiddetto *licensing*, si ritiene che un approccio utile per analizzare la capacità di estensione di un prodotto televisivo possa essere quello espresso attraverso due dimensioni: a) il livello di *astrazione* dal prodotto primario e b) il *mezzo* di *fruizione* attraverso cui trasmettere o commercializzare il prodotto stesso (o i suoi diritti). In particolare, l’astrazione rappresenta il processo di estensione attraverso il quale verificare quanto le caratteristiche e i contenuti del prodotto originario (*core*), possano essere legati ad altri prodotti reali o a pensieri, idee, valori, ecc.; il mezzo, invece, deve essere inteso come la capacità dei diritti di licenza d’uso di un prodotto

¹⁴ Berthon, Holbrook e Hulbert

televisivo di essere veicolato anche attraverso canali o supporti fisici o virtuali differenti da quello televisivo.

4.1 Il livello di astrazione

In origine, i prodotti televisivi avevano un livello molto basso di astrazione, se non addirittura inesistente. Un film era pensato esclusivamente per rimanere tale in tutto il suo ciclo di vita e conseguentemente anche gli elementi a esso associati in maniera esplicita (titolo, marca produttore, ecc.) erano pensati esclusivamente per la finalità audiovisiva. Nella catena del valore non era prevista la possibilità di “riutilizzare” i prodotti.

Tuttavia, nel corso del tempo molte imprese produttrici e televisive hanno cercato di ampliare i campi di azione dei loro prodotti e dei loro marchi, inizialmente attraverso l'introduzione di varianti all'interno della stessa tipologia del prodotto televisivo, e poi muovendosi anche verso nuove categorie sotto lo stesso marchio ombrello. Addirittura, alcune imprese televisive o cinematografiche (si pensi alle Major americane) hanno fortemente rivisto il loro modello di business riuscendo a trasformare alcune loro offerte in prodotti-tematici; in pochi anni sono riuscite a far diventare le licenze praticamente indipendenti dal prodotto originario, il quale tende piuttosto ad incarnare un'idea, un concetto o un'immagine, e ad assumere in tal modo il massimo livello di astrazione.

In termini generali, la variabile di “astrazione” può andare da un livello praticamente nullo (mantenimento della *core version*, ovvero la licenza riguarda esclusivamente il prodotto televisivo originario) ad un massimo livello di estensione, che si ha quando le licenze sono associate al prodotto originario “soltanto” in virtù di un valore, di un'immagine, di uno stile di vita, ecc.

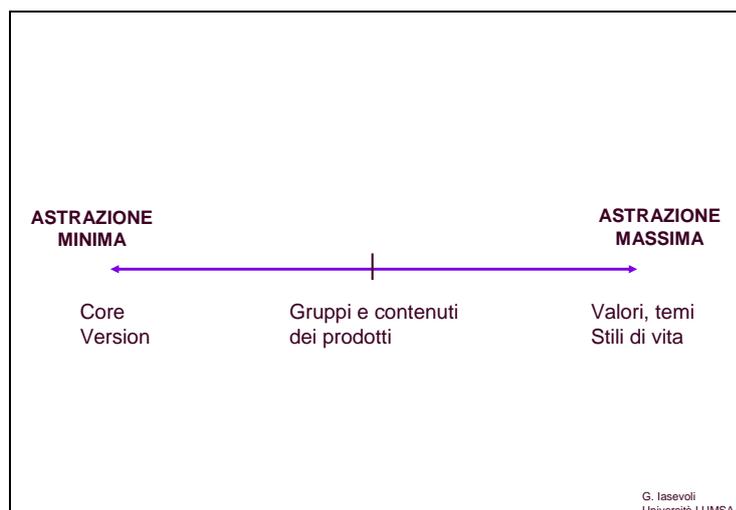
Più specificamente, come riportato nella figura 3, i livelli sono sostanzialmente tre:

- *core version*. In questo caso i diritti di licenza riguarderanno esclusivamente il prodotto originario che di fatto rimane inalterato o viene leggermente modificato per esigenze di palinsesto. La licenza dovrebbe, quindi, interessare un riutilizzo *tout court* del prodotto su una piattaforma o canale diverso da quella originario o di prima distribuzione;
- *gruppi e contenuti dei prodotti*. Il licenziatario prevede la cessione di alcuni elementi originari del prodotto che in linea generale sono riutilizzati nel mercato televisivo ma possono avere anche applicazioni in mercati diversi ma limitrofi. In particolare, si possono immaginare due macro-categorie di estensione delle licenze: la prima è quella rappresentata dalla cessione del format, della trama, della sceneggiatura, eccetera. Nel momento in cui la licenza si astrae dal prodotto originario, ma ne mantiene i contenuti

15,

- *valori, temi, o stili di vita*. L’ipotesi di massima astrazione del prodotto si verifica quando il produttore televisivo riesce a cedere i diritti connessi ad un film (o altro prodotto televisivo) ad un’altra impresa che li utilizzerà in modalità e contesti assolutamente distanti da quello televisivo. In questo ambito, che solitamente si traduce in attività di merchandising, il richiamo alla Disney è obbligatorio proprio per la sua capacità di legare al gioco e al divertimento il proprio marchio, indipendentemente dal bene o servizio commercializzato. Disney, sfruttando la tendenza di “tematizzare” molte aree della società (si pensi al contesto della ristorazione dove si hanno molte catene tematizzate come Hard Rock Cafè, Planet Hollywood, Rainforest Cafe, Fashion Cafè, o anche ai numerosi hotel di Las Vegas legati a temi ben precisi come Ceasar’s Palace, Luxor, Excalibur, ecc.), riesce, attraverso la cessione dei diritti legati ai suoi film o cartoni, a rivolgersi a target differenziati (adulti e giovani) praticamente in tutto il mondo. Un esempio è rappresentato dagli elettrodomestici Arieti ispirati ai personaggi Disney.

Figura 3. I livelli di astrazione del licensing



¹⁵ E' bene sottolineare che questa seconda macro-tipologia di estensione è la meno applicata sul totale delle forme di estensione, proprio perché i mercati di sbocco sono molto ridotti.

4.2 Il mezzo di fruizione

La seconda dimensione del processo di *license stretching* riguarda le decisioni relative al mezzo attraverso cui rendere fruibile l’oggetto della licenza. Il licenziatario, anche sulla base dei contenuti del prodotto televisivo, dovrà analizzare le capacità del prodotto stesso di essere fruito su piattaforme distributive diverse e magari distanti dal mezzo televisivo.

Anche in questo caso, è opportuno sottolineare che in passato si utilizzava un unico mezzo di trasmissione (prima il cinema o la televisione, poi l’home video, a seguire la pay tv, internet, eccetera), magari in contesti territoriali diversi; al contrario, oggi le principali case produttrici e le imprese televisive analizzano attentamente la capacità di un prodotto televisivo di allontanarsi dal mezzo tradizionale e di essere, quindi, “fruibile” anche attraverso modalità differenti.

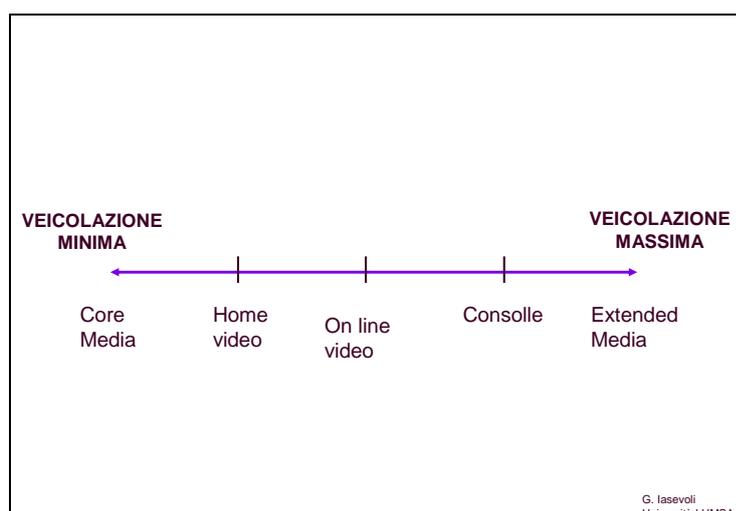
Più specificamente, come visibile nella figura 4, le modalità di diffusione sono sostanzialmente cinque:

- *core media*. In questo ambito rientrano tutte le alternative di trasmissione su mezzi analoghi a quelli per cui il prodotto audiovisivo era stato realizzato. Ad esempio, in ambito televisivo, si può immaginare che il contratto di licenza preveda la “ritrasmissione” del prodotto su altre piattaforme/canali che appartengono alla stessa impresa televisiva (si pensi ai programmi che sono prima trasmessi su RaiUno e poi su Rai Sport o RaiGulp) o invece la cessione dei diritti di trasmissione ad altre imprese televisive (nazionali o locali). Non è da escludere che, in relazione alle caratteristiche del mezzo, il prodotto necessiti di un leggero riadattamento (ad esempio in termini di durata, di numero di episodi, di lingua, ecc.). Di sicuro, ad oggi, questa modalità di estensione delle licenze è quella prevalentemente impiegato, rispetto alle altre;
- *home video media*. Un altro mezzo piuttosto utilizzato nel processo di diffusione delle licenze legate ad un prodotto televisivo è quello relativo al cosiddetto mondo dell’home video; in questo ambito rientrano tutte le politiche commerciali tese alla distribuzione dei propri prodotti home video attraverso i canali di noleggio (rental distribution ad es. Blockbuster) e/o vendita (retail distribution) che attraverso canali internet, edicole o grande distribuzione;
- *on line media*. Negli ultimi anni, in virtù del continuo processo di sviluppo delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT), si osserva una crescente visione di un prodotto televisivo o cinematografico anche sul web (cosiddetta web tv) o sul cellulare (si pensi al fenomeno di I-tunes di Apple che nel 2008 ha venduto più film e fiction di Wal-Mart). Ad esempio, la Columbia e la Marvel hanno stipulato un accordo per

consentire la visione del film *Spider Man 3* anche sui cellulari Nokia-TIM prevedendone un necessario adattamento in termini di audio e video proprio per la visione su uno schermo di 3 pollici. Ma anche la cessione di alcuni elementi del prodotto (ad esempio i brani musicali) o il coinvolgimento del pubblico attraverso l’interazione via internet (l’edizione 2009 del Festival di Sanremo prevedeva che la selezione dei partecipanti fosse effettuata dal pubblico di internet);

- *console*. Uno dei mezzi che è sicuramente più cresciuto nell’applicazione delle strategie di *license stretching* è quello delle *console* interattive utilizzate prevalentemente per la fruizione dei videogiochi. Ad esempio, le immagini televisive di molti sport (si pensi innanzitutto alle gare di Formula 1) sono utilizzate come base per la progettazione dei videogiochi e per rendere il gioco più accattivante e coinvolgente;
- *extended media*. Il massimo livello di estensione relativo ai mezzi di trasmissione è quello che potremmo definire come “tutto il resto”; infatti, nel momento in cui un’impresa televisiva o produttrice cede l’utilizzo del marchio del proprio prodotto ad un’altra impresa, quest’ultima può utilizzare i diritti di licenza teoricamente con qualsiasi mezzo e in qualsiasi contesto (ovviamente sempre che sia specificato nel contratto). Gli esempi, in questo ambito, possono essere estremamente numerosi e variegati e sicuramente legati al mondo del merchandising: si va dall’abbigliamento, ai libri, ai giocattoli, ai gioielli, ai prodotti alimentari, alle automobili, ecc.

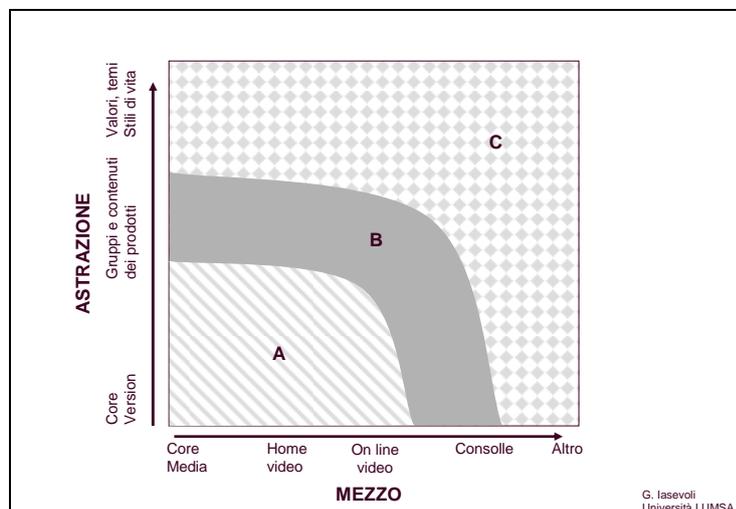
Figura 4. I mezzi di diffusione del licensing



Analizzando contemporaneamente le due dimensioni, è possibile ottenere una matrice che identifica il cosiddetto “licensing space”, ovvero lo spazio concettuale all’interno del quale

un'impresa televisiva può muovere i propri prodotti televisivi per analizzarne la capacità di estensione anche su contesti distanti da quello di iniziale sviluppo (*license stretching*).

Figura 5. Il licensing space



Sebbene ogni singolo prodotto possa assumere una sua specifica fisionomia, è tuttavia possibile immaginare, con caute generalizzazioni, tre differenti aree di *license stretching*, così come riportato nella figura 5:

- *l'area della estensione classica*. Questa area (A) esprime la forma iniziale e più tradizionale di cessione dei diritti di un prodotto televisivo ed è anche quella tradizionalmente più applicata in una logica di internazionalizzazione dell'impresa televisiva. In questo ambito il prodotto potrebbe essere ceduto senza alcun adattamento o invece, su richiesta del licenziatario, con modifiche riguardanti ad esempio la lingua, alcune scene, eccetera. Delle tre aree, la cosiddetta area “dell'estensione classica” è quella che pesa maggiormente in termini di fatturato generato; ad esempio, analizzando il comportamento di RaiTrade o di Mediatrade emerge che la quasi totalità del fatturato aziendale proviene dalla “rivendita” di film o altri prodotti a canali televisivi o mercati territoriali differenti da quelli Rai;
- *l'area dell'edutainment (area B)*. Nel processo di sviluppo delle licenze, un'impresa televisiva potrebbe verificare le potenzialità che hanno i prodotti/marchi posseduti di penetrare il mercato dei servizi connessi al mondo del divertimento e dell'apprendimento. Molti programmi televisivi, e soprattutto le loro trame/format o altri elementi specifici dei programmi stessi (es. immagini), sono stati spesso utilizzati come base per la creazione di giochi o come base per attività di studio e formazione. Si pensi ai tanti giochi da tavolo nati

per simulare, ad esempio, i quiz televisivi o ai contenuti dei documentari utilizzati per la realizzazione di libri, riviste (come nel caso del programma *Quark* della Rai) o di altro materiale didattico, eccetera;

- *l'area del merchandising (area C)*. A livello generale, per merchandising si intende quella parte del marketing che comprende tutte le tecniche commerciali atte a presentare, nelle migliori condizioni materiali e tecnologiche possibili, il prodotto o il servizio offerto al potenziale acquirente¹⁶. In questo lavoro, con l'espressione *merchandising campaign* si farà riferimento al piano di sfruttamento dei diritti legati a un prodotto televisivo, che consiste nella pianificazione, produzione e distribuzione di prodotti di natura diversa ma tematicamente collegati al contenuto televisivo, sia esso una pellicola, un cartone animato, una serie, un evento sportivo¹⁷. Come si avrà modo di vedere in seguito, tutto può diventare merchandising: una T-shirt su cui è stampato il logo identificativo di un programma che lo ha reso riconoscibile al grande pubblico, i videogiochi interattivi basati sulla trama di un celebre film, i giocattoli alle colonne sonore, le pubblicazioni legate al prodotto, fino addirittura una automobile. Si pensi, infatti, alla versione della *Renault Clio* allestita sullo stile del programma *Le Iene*. E' importante sottolineare come le attività di merchandising abbiano conosciuto negli ultimi decenni uno straordinario sviluppo reso possibile dalla crescente multimedialità che contraddistingue le più moderne forme di consumo. I mercati di sbocco, e le relative fonti di ricavo, hanno mostrato infatti una progressiva differenziazione ricollegabile a due fattori fondamentali: l'introduzione di nuovi canali di distribuzione e l'internazionalizzazione del prodotto audiovisivo in mercati geografici diversi. Ciò ha permesso all'industria televisiva, come anche a quella cinematografica, di espandere i mercati e di adottare strategie di *windowing*, fondate sulla presentazione di uno stesso prodotto su diversi media e supporti con differenti intervalli temporali¹⁸. In questo modo, si sono potuti incrementare notevolmente i ricavi aggiuntivi rappresentati dalla vendita e dallo sfruttamento degli elementi collegati ad un evento televisivo attraverso prodotti originali (merchandising) o attraverso l'associazione di tali elementi a prodotti e marchi già affermati (co-branded).

¹⁶ A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano, Apogeo, 2008, p. 412.

¹⁷ La nascita del merchandising viene comunemente fatta risalire al 1977, anno della distribuzione internazionale del film di George Lucas *Guerre stellari*. Il regista, che ottenne dalla produzione la possibilità di utilizzare i diritti connessi alla pellicola, stipulò contratti di licensing con oltre 50 imprese generando un'attività di merchandising senza precedenti che, solo nel primo anno, fruttò ben 300 milioni di dollari (C. Boschetti, *Risorse e vantaggio competitivo nel settore cinematografico*, Bologna, Il Mulino, 1999, p. 151).

¹⁸ F. Perretti, G. Negro, *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano, Etas, 2006, p. 189.

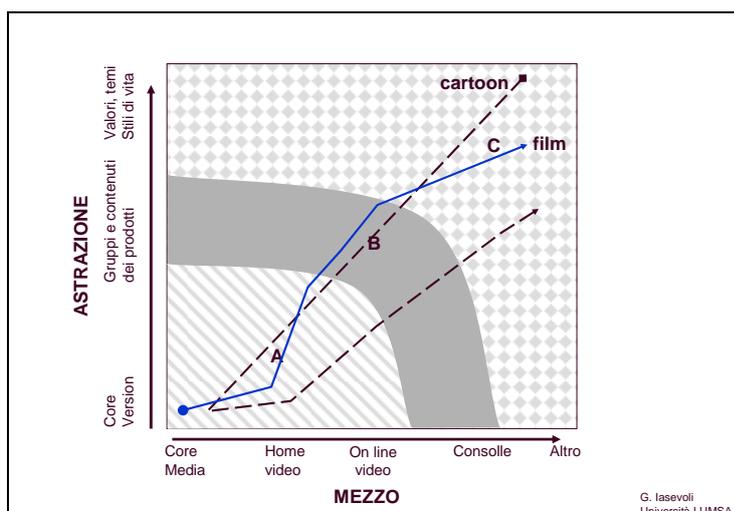
4.3 *Le dinamiche di movimento nel license space*

Ogni prodotto televisivo ha le sue caratteristiche e il suo patrimonio di associazioni e quindi non sempre è facile, nel cercare di incrementare il livello di astrazione o di veicolazione, passare da un'area all'altra; in particolare, qualsiasi movimento dipende sostanzialmente dagli obiettivi prefissati e dalle strategie perseguite ma anche dalle caratteristiche intrinseche del prodotto stesso.

Relativamente al contesto dei diritti televisivi è opportuno sottolineare che, in maniera molto più significativa rispetto ad altri mercati, le strategie di movimento sono fortemente legate alla natura e alle caratteristiche del singolo prodotto televisivo; in particolare, un film drammatico avrà una minore possibilità di estensione rispetto a uno di animazione, così come un documentario sugli animali avrà maggiori potenzialità che non una partita di uno sport marginale. Altrettanto si può dire per un film già prodotto in lingua inglese che, ad esempio, - a parità di livello qualitativo - avrà sicuramente maggiori potenzialità di commercializzazione sui mercati internazionali di uno girato in italiano.

Per quanto riguarda i diversi approcci di estensione, è bene sottolineare che movimenti lungo una singola dimensione sono sicuramente più semplici di quelli in diagonale, che sono più complessi perché richiedono un maggior processo di consolidamento, soprattutto sul piano cognitivo, nei confronti dei diversi clienti-destinatari, degli intermediari, della forza di vendita, ecc. Inoltre, movimenti verso il basso (o verso destra) sono generalmente meno impegnativi di quelli verso l'alto o verso sinistra. Ancora una volta molto dipende dalle caratteristiche del prodotto televisivo: ad esempio, la catena del valore dei prodotti di animazione ingloba già nella prima fase (quella creativa) lo sfruttamento dei diritti in una logica di merchandising; mentre per i film o le fiction televisive, la catena del valore non include nelle prime due fasi (creativa e produttiva) la cessione dei diritti laddove questi ultimi sono presi in considerazione soltanto nella terza fase (commercializzazione) e talvolta in misura marginale. In particolare, i film creati e prodotti per essere commercializzati prima al botteghino (*theatrical window*) o messi in onda, prevedono uno sfruttamento dei diritti attraverso l'estensione nel mercato dell'home video o attraverso altri canali di distribuzione (on e off line) e infine, l'estensione anche tramite altri mezzi (consolle o altro); al contrario, i cartoni animati molto spesso partono proprio dall'area in alto a destra della figura per poi muoversi verso l'angolo in basso a sinistra (area della televisione) e prevedere, nella massima fase di sviluppo del prodotto, un rilancio nell'area dell'*edutainment*.

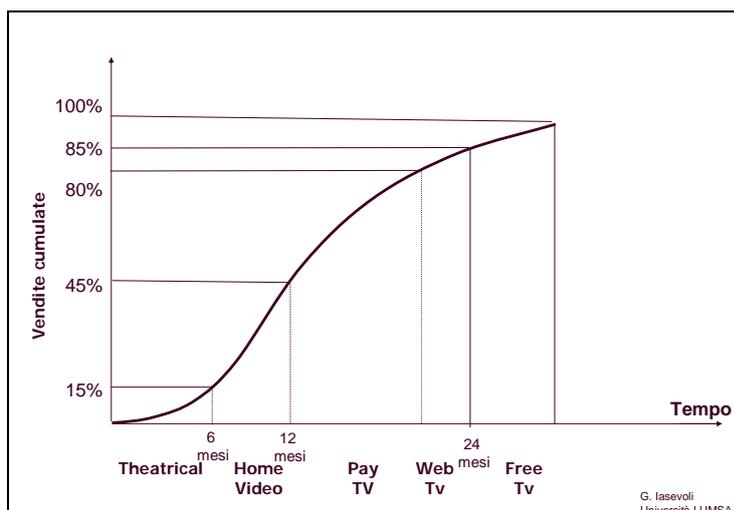
Figura 6. Le dinamiche di license stretching



Tali percorsi emergono chiaramente se si analizza il ciclo di vita dei diversi prodotti audiovisivi, ed in particolare la fase in cui si massimizza il valore dei diritti connessi ai prodotti.

Ad esempio, se si osserva il ciclo di vita di un film realizzato dalle principali Major (fig. 7) emerge che gran parte del valore si crea nell’area che abbiamo definito come di “estensione classica”, dove il cosiddetto “botteghino” pesa “solo” del 15% e la cessione dei diritti di visione su altri mezzi per il restante 85%¹⁹.

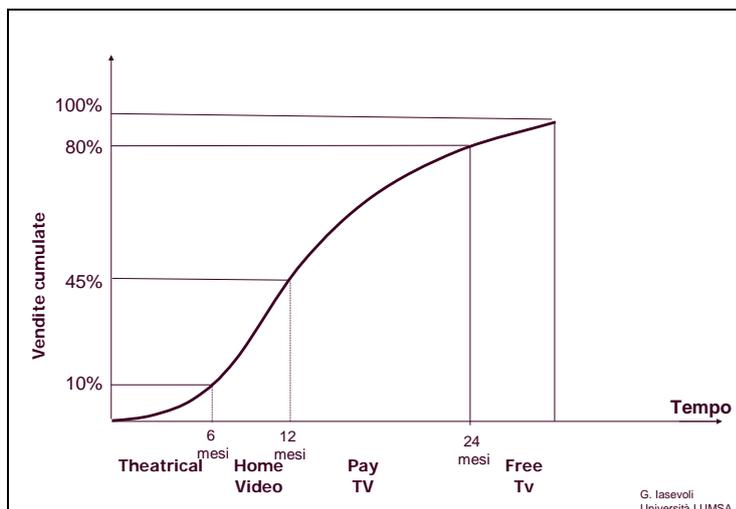
Figura 7. Il fatturato potenziale dei film prodotti dalle Major americane



¹⁹ E’ opportuno sottolineare che i dati a disposizione non consentono di misurare il guadagno dalla cessione dei diritti per attività di merchandising.

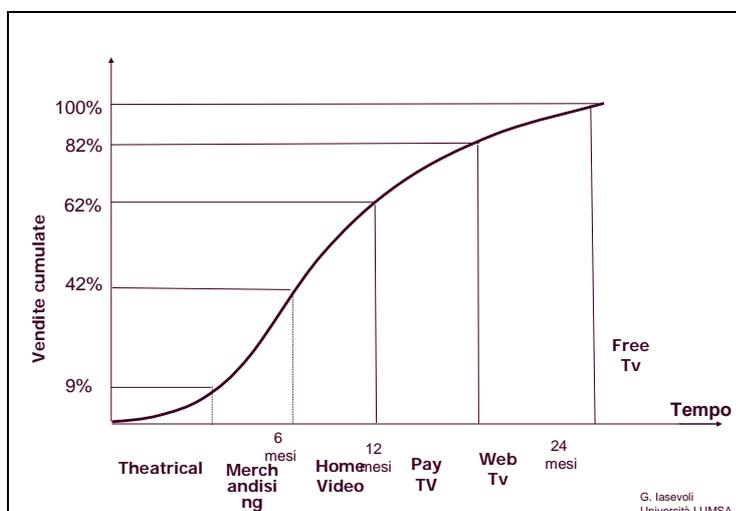
Anche nel caso in cui il prodotto cinematografico sia stato realizzato da imprese cinematografiche indipendenti (europee, innanzitutto) o televisive, risulta che il valore dei diritti televisivi ricade prevalentemente nell'area "dell'estensione classica", dove la cessione dei diritti di licenza sugli altri mezzi arriva a circa il 90% degli incassi totali del film (fig. 8).

Figura 8. Il fatturato dei film prodotti da case cinematografiche indipendenti



Il prodotto di animazione, invece, è in grado con molta più facilità di accedere alle potenzialità presenti nella cosiddetta "area del merchandising"; in particolare, gli incassi generati dall'area del merchandising ammontano a circa il 30% del totale, mentre quelli generati nell'area dell'estensione classica ammontano a circa il 60%, complessivamente intesi.

Figura 9. Il fatturato dei film di animazione



4.4 Processo di estensione di un prodotto televisivo

Nel verificare la capacità di estensione dei diritti legati ad un prodotto televisivo è possibile procedere attraverso un processo a tre fasi, così descritte: 1) determinare le associazioni di prodotto e di marca televisiva; 2) identificare i proxi teorici di estendibilità; 3) verificare la reale capacità di estendibilità del prodotto televisivo e sviluppare le licenze rispettando le linee guida.

Fase 1: determinare le principali associazioni connesse al prodotto e alla marca televisiva

Il primo passo consiste nel determinare quali sono le principali associazioni che i consumatori effettuano pensando al prodotto o alla marca televisiva oggetto di estensione. Anche il più efficace concetto di nuovo prodotto, che soddisfi un significativo grappolo di bisogni dei clienti, non potrà avere successo nel mercato se è lanciato utilizzando un marchio poco coerente con l'identità del prodotto originario.

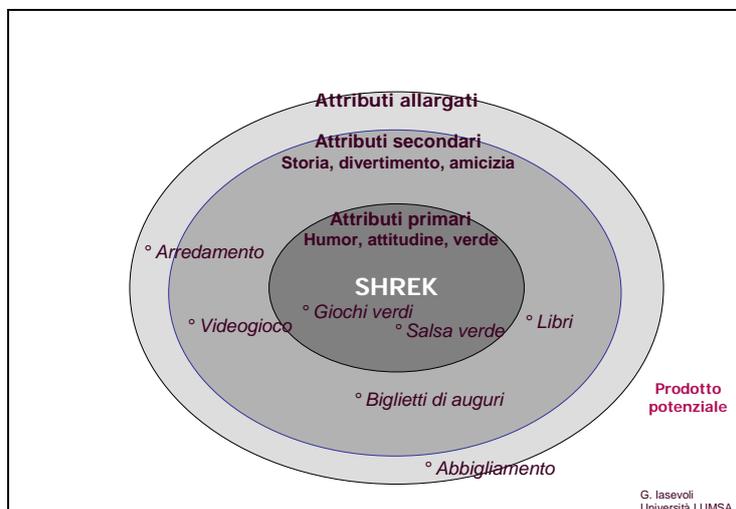
Al termine di questa attività si dovrebbero identificare le sei-dieci associazioni chiave su cui concentrarsi, relativamente ad una serie di aspetti, tra cui: il genere e gli attributi del prodotto televisivo, i clienti destinatari, le occasioni d'uso, eccetera.

Fase 2: identificare i proxi teorici di estendibilità

Una volta individuate le principali associazioni connesse al prodotto televisivo ed eventualmente alla marca/canale televisivo, è opportuno identificare i contenuti di prossimità per ciascuna di esse. Per effettuare tale analisi, può essere utile ricostruire un *continuum* di attributi (funzionali, tangibili o intangibili) e/o dei benefici (psicologici, emotivi o di altra natura) ai cui estremi si possono collocare da un lato quelli strettamente connessi al prodotto originario (*core product connected*) e dall'altro quelli che, invece, sono percepiti come distanti rispetto a quest'ultimo (*no product connected*). Ad esempio, volendo descrivere le associazioni connesse al film SHREK si nota come si può andare da prodotti molto vicini (pupazzi dei personaggi) ad altri decisamente lontani (arredamento). E' importante ricordare che i concetti di prossimità devono essere opportunamente selezionati proprio per rendere identificabili i diversi punti “strategici” su un ipotetico continuum. Ad esempio, la trama del film potrebbe essere sicuramente ceduta per la realizzazione di uno spettacolo teatrale, o le canzoni essere riversate su un cd, eccetera. Volendo, invece, identificare delle associazioni più ampie, partendo ad esempio da quelle relative ai clienti destinatari si possono immaginare utilizzi di applicazione dei diritti creando prodotti rivolti al target degli adolescenti (ad esempio un gioco basato sulla sfida

tra scuole nel caso di *High School Musical*) o come massima estensione, legando i diritti ad elementi valoriali come la creazione di una linea di abbigliamento basata sulla squadra di basket *Wildcats* protagonista di *High School Musical*.

Figura 10. Prodotti associabili al film *Shrek* in relazione ai diversi attributi



Fase 3: verificare la reale capacità di estendibilità del prodotto televisivo e sviluppare le licenze rispettando le linee guida

Una volta individuate e selezionate le associazioni legate al prodotto televisivo, è necessario tornare ai clienti per rilevare il loro orientamento. Così come per la prima fase, il ricorso a ricerche, sia qualitative che quantitative, può essere di grande utilità per stimare quanto il legame con un beneficio funzionale o emozionale, un'occasione d'uso o anche una specifica tipologia di clienti sia "sostenibile" con credibilità dal prodotto televisivo oggetto di analisi. E' importante ricordare che in questa fase si devono comprendere le reali motivazioni per cui il prodotto televisivo possa essere o meno associato ad un'altra entità (prodotti, persone, luoghi, ecc.). Il passo finale di questo approccio è quello acquisire tutte le informazioni raccolte nelle fasi precedenti e quindi stabilire le linee guida dei processi di estensione, ovvero con quale posizionamento il prodotto televisivo potrà essere associato ad altre situazioni.

5. Valorizzazione delle diverse tipologie di licensing

Per quanto riguarda le politiche di *pricing* ovvero tutte quelle "procedure e azioni svolte per la definizione del prezzo finale"²⁰ e quindi delle offerte economiche per la cessione delle

²⁰ (Oxenfeldt, 1983)

licenze, da una analisi della letteratura e della prassi più recente risulta che quelle maggiormente seguite sono le seguenti:

- un prezzo differenziato. In questo caso si propongono dei prezzi differenti ai diversi segmenti di clientela sulla base di vari criteri (legati alla clientela, alle modalità di acquisto o consumo, alle quantità acquistate, alla localizzazione geografica del broadcaster, eccetera);
- un prezzo negoziato. I prezzi vengono praticamente personalizzati sulla base di un accordo tra il licenziante e licenziatario;
- un prezzo scontato. Il prezzo viene definito sottraendo un certo ammontare di “sconto”; in particolare gli sconti possono essere legati ad una o contemporaneamente a tre dimensioni: a) alle quantità acquistate; b) alle modalità d’acquisto; c) ai tempi di pagamento;
- un prezzo a pacchetto (*price bundle*). Tale politica prevede la fissazione di un prezzo unico per la vendita congiunta di una serie di prodotti televisivi; in particolare, sono ipotizzabili due differenti contratti ovvero quello definito “package deal”, dove i diritti vengono offerti congiuntamente al fine di offrire un maggior valore al cliente finale (in termini di prezzo ridotto) e quello definito “output deal”, accordo in genere stipulato con le Major americane, in cui si paga un ammontare predefinito e si riceve un quantitativo definito di ore/genere/prodotti selezionato a discrezione del licenziante. In altre parole, il licenziatario non conosce a priori i singoli prodotti ma si fida della capacità del licenziante di selezionarli in maniera funzionale.

Tipicamente, un contratto standard tra il distributore (o licenziante) e il licenziatario (che può essere a sua volta un altro distributore o il broadcaster finale) prevede un prezzo fisso predefinito ed eventualmente l’applicazione di royalties calcolate generalmente attraverso due approcci differenti:

- una percentuale fissa. In questo caso, solitamente, la percentuale è legata all’ammontare degli incassi ottenuti dai botteghini (theatrical) o all’ammontare degli spazi pubblicitari venduti e correlati all’audience del programma (per le televisioni *free to air*) o al numero di abbonati (per le pay tv);
- una percentuale variabile, che si traduce, solitamente, in una scala con valori calanti nel tempo. Ad esempio, si consideri la regola 90/10 dell’accordo; nelle prime settimane di proiezione di un film, il licenziante avrà il 90% delle entrate del biglietto, avendo dedotto da queste ultime i margini del proprietario delle sale (ad esempio supponiamo

che resti il 70%). Con il passare delle settimane, la percentuale diminuisce fino ad arrivare alla percentuale del 10% per periodi piuttosto lontani dal lancio.

Per quanto riguarda gli approcci di pricing applicati nelle differenti strategie di stretching (estensione classica, edutainment e merchandising), si rilevano sostanziali diversità; più specificamente, seppur con le dovute cautele, nell’area dell’estensione classica, relativamente ai singoli generi, si possono identificare i seguenti approcci, così come sintetizzato nella tabella 1.

Per quanto riguarda, invece, le politiche di pricing nell’area dell’edutainment e del merchandising (vedi fig. 5), in genere la cessione dei diritti avviene attraverso la fissazione di un prezzo fisso, soprattutto quando la licenza del programma televisivo viene associata ad un altro prodotto che ha una sua vita propria (ad esempio *La Prova del Cuoco* utilizza e consiglia prodotti/elettrodomestici *Ariete*). Ad esempio è stato stimato che l’utilizzo del logo *Le Iene* da parte di *Renault* sia costato circa 500mila euro. Nel caso in cui si decida di realizzare un prodotto ex novo reclamizzato con il prodotto televisivo che non avrebbe altra vita senza di questo, è previsto un minimo garantito e delle royalties (ad esempio, nel caso del il gioco di società di *Affari Tuoi*).

Tabella 1. Le politiche di pricing nel mercato dei diritti televisivi

Prodotti televisivi	Mercato poco evoluto	Mercato evoluto	Mercato chiuso
Film	Prezzo fisso per un periodo di tempo prefissato e nr di visioni	Minimo garantito + royalties	Prezzo definito dal cliente
Documentario	Prezzo fisso per un periodo di tempo prefissato e nr di visioni	Minimo garantito + royalties	Prezzo definito dal cliente
Fiction	Minimo garantito + royalties Bundle price	Minimo garantito + royalties Bundle price	Prezzo definito dal cliente
Animazione	Prezzo fisso per un periodo di tempo prefissato e nr di visioni	Minimo garantito + royalties	Prezzo definito dal cliente
Sport	Prezzo fisso fortemente scontato o concesso in via gratuita per fini promozionali	Prezzo fisso fortemente scontato o concesso in via gratuita per fini promozionali	Prezzo definito dal cliente

6. La promozione e la vendita dei diritti televisivi

La strategia di comunicazione e vendita è una delle componenti fondamentali del marketing mix del mercato dei diritti televisivi. In linea di principio, il ruolo principale della strategia di promozione e vendita è quella di informare i potenziali acquirenti dei diritti, convincerli o ricordare loro il servizio offerto dal licenziante. Non ci si può aspettare che una televisione o un'altra impresa acquisti una licenza di un prodotto televisivo di cui non sia nemmeno a conoscenza; pertanto, lo scopo principale della strategia di comunicazione è creare una consapevolezza nei potenziali clienti e posizionare il “catalogo” dei prodotti televisivi in maniera distintiva rispetto a quello delle altre televisioni concorrenti

Lo sviluppo di una solida strategia di comunicazione poggia le basi sugli elementi fondamentali della strategia di marketing: l'identificazione di un mercato obiettivo, la scelta di una strategia di posizionamento e la creazione di un mix di comunicazione rivolto all'audience obiettivo che consolidi la strategia di posizionamento prescelta.

Logicamente, gli obiettivi e le strategie della comunicazione variano a seconda della natura del target a cui ci si rivolge. Innanzitutto è opportuno specificare che la comunicazione in questo contesto è del tipo business to business (BtoB), in quanto gli attori coinvolti (vedi figura 2) sono solitamente rappresentati da imprese; inoltre, è necessario considerare anche la tipologia del cliente: le strategie rivolte ai clienti già acquisiti punteranno a consolidare la relazione e a fidelizzarne i comportamenti, mentre quelle rivolte ai potenziali clienti cercheranno di spingerli all'utilizzo.

Gli elementi che tradizionalmente compongono il mix di comunicazione nel mercato dei diritti televisivi ricadono in tre grandi categorie: *vendita diretta, pubblicità sui media specializzati, propaganda e pubbliche relazioni.*

In particolare, relativamente al contatto diretto tra licenziante e licenziatario, considerato che stiamo di fronte ad un mercato mondiale, dove i singoli player potrebbero risiedere in qualsiasi parte del pianeta, proprio con l'intento di favorire l'incontro tra domanda e offerta vengono organizzate numerose fiere quasi esclusivamente destinate agli addetti ai lavori (si ricordano quella di Las Vegas, di Cannes, di Taormina, di Roma, ecc.).

Relativamente all'organizzazione della rete vendita, i canali variano a seconda del tipo di programmi e dei loro mercati di origine e di destinazione. Negli Stati Uniti le imprese televisive effettuano gli acquisti prevalentemente sul mercato interno e la distribuzione dei diritti avviene di norma attraverso le sussidiarie delle Major. In Europa, invece, le imprese televisive più grandi (come Rai, Mediaset, eccetera) si avvalgono di proprie strutture controllate (Raitrade, Mediatrade, ecc.) attraverso cui si rivolgono direttamente ai mercati

internazionali (soprattutto statunitensi); per le imprese più piccole e comunque quando il mercato televisivo locale presenta particolari specificità (ad esempio in termini di dimensioni, di numero di attori, eccetera) la distribuzione dei diritti è spesso svolta ricorrendo a soggetti locali indipendenti o attraverso i distributori esteri.

Conclusioni

La progressiva attenzione posta dalle imprese della filiera dell'audiovisivo verso le questioni attinenti i diritti televisivi, mostra chiaramente come si stia diffondendo sempre più la consapevolezza che la capacità di generare e accrescere il valore complessivo di una televisione dipenda anche - e in alcuni casi soprattutto - dalle capacità gestionali in materia di diritti. Oggi molte ricerche ci dimostrano che il peso della cessione dei diritti è progressivamente cresciuto nel tempo fino ad arrivare, in alcuni casi, ad oltre l'80% del fatturato complessivo generato da un prodotto televisivo.

Lo sviluppo del mercato è stato accompagnato, e al tempo stesso favorito, anche da una intensificazione delle azioni di valorizzazione dei diritti messe in essere da parte delle principali imprese televisive. Soprattutto nei contesti più evoluti, con la crescita dei canali di trasmissione e delle ore di palinsesto, molti operatori avendo la necessità di “riempire lo schermo” hanno iniziato ad utilizzare anche programmi realizzati da altre imprese televisive. Questo ha spinto molti produttori e broadcaster, proprietari dei diritti d'uso dei programmi televisivi, ad avviare specifiche attività di marketing riguardanti i diritti dei loro prodotti televisivi.

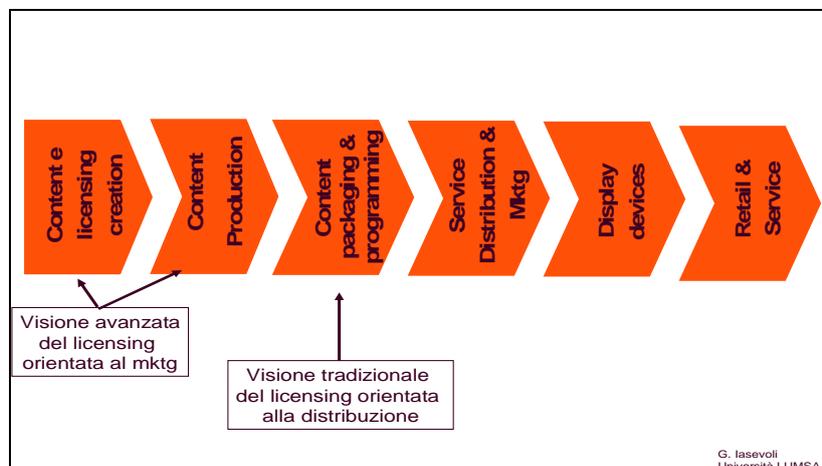
La specificità del marketing dei diritti televisivi consiste proprio nel cercare di estendere il ciclo di vita di un prodotto/programma televisivo valutando innanzitutto i diversi mezzi attraverso cui trasmetterlo (dalla stessa televisione, all'home video, alla pay tv, eccetera), ma anche esplorando la possibilità di sviluppare accordi con imprese terze interessate al marchio del prodotto stesso o ad alcuni suoi elementi di contenuto.

Soprattutto nel contesto dei prodotti di animazione, possiamo evidenziare pratiche di forte estensione dei diritti; in particolare, rispetto alle tre diverse aree di valorizzazione dei diritti televisivi (*license stretching*), l'animazione è quella che attualmente riesce a sfruttare al meglio le opportunità presenti nella cosiddetta area del merchandising.

Rispetto alle potenzialità che questo mercato offre, è opportuno sottolineare che molti operatori si occupano dei diritti televisivi soltanto a posteriori della prima proiezione del programma televisivo, e in tal senso non intervengono minimamente nell'adattamento di quest'ultimo in una logica di valorizzazione dei diritti. In altri termini, l'obiettivo è

semplicemente quello di vendere al maggior numero possibile di operatori i diritti di un programma.

Figura 11. La revisione del modello di business e della catena del valore dei diritti televisivi



In realtà, le opportunità di massimizzazione dei diritti televisivi più significative, si avrebbero nel caso in cui si decidesse di ribaltare il modello di business tradizionale e la relativa catena del valore: in particolare, tutte quelle imprese che sono state in grado di coinvolgere i responsabili marketing dei diritti già nelle fase iniziali della catena del valore (di “content & licensing creation”) hanno evidenziato margini di fatturato e di crescita sensibilmente superiori alla media. Gli esempi delle iniziative di licensing riguardanti i cartoni animati o alcuni prodotti televisivi di successo, dimostrano proprio che le maggiori potenzialità si ottengono adottando politiche di marketing strategico e operativo più intensive e soprattutto attribuendo ad esse un ruolo focale nella catena del valore.

Bibliografia

- Aaker D., Keller K., “Consumer evaluations of brand extension”, *Journal of Marketing*, January 1990.
- Berthon P., Holbrook M., Hulbert J. M., *Understanding and managing the brand space*, in “Sloan Management Review”, winter 2003.
- Bertoli G., Busacca B., *Co-branding e valore della marca*, in “Le tendenze del marketing in Europa”, 31, 2003.
- Böll K., *Merchandising und Licensing*, München, Vahlen, 1999.
- Boschetti C., *Risorse e vantaggio competitivo nel settore cinematografico*, Bologna, Il Mulino, 1999.
- Busacca B., *Il valore della marca*, Egea 2000.
- Court D., Leiter M., Loch M., “Brand leverage”, *The McKinsey Quarterly*, Nr. 2, 1999.
- Demattè C., Perretti F., *L’impresa televisiva*, Milano, Etas, 2002.

- Doyle S., "Merchandising and retail", in Yeoman et al., *Festival and events management*, Elsevier, 2004.
- Iasevoli G., Hoffman Bateson, , *Marketing dei servizi*, Apogeo, Milano, 2007.
- Iasevoli G., *Le alleanze di marketing*, Franco Angeli, Roma, 2004.
- IBM, *The end of television as we know it. A future industry perspective*, documento interno, 2007.
- Keller K., *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River-Prentice Hall, 1998.
- Keller K., "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge", *Journal of Consumer research*, vol. 29, March, p.595-600, 2003.
- Livolsi M., *La realtà televisiva*, Roma-Bari, Laterza, 1998.
- Low G., Fullerton R., "Brands, brand management, and the brand manager system", *Journal of Marketing Research*, May 1994.
- McCow B., *Brand licensing*, in "The Licensing Journal", february 2009.
- Oxenfeldt O., *Pricing decision: how they are made and how they are influenced*, in "Management Reviews", november 1983.
- Parolini C., *Rete del valore e strategie aziendali*, Milano, Egea, 1996.
- Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano, Apogeo, 2008.
- Perretti F., Negro G., *Economia del cinema. Principi economici e variabili strategiche del settore cinematografico*, Milano, Etas, 2006.
- Picard R., *Economia e finanza dei media*, Milano, Guerini e Associati, 2005.
- Raugust K., *Merchandise Licensing in the Television Industry*, Newton, Butterworth-Heinemann, 1996.
- Reynolds T. J., Gutman J., *Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation*, in "Journal of Advertising Research", 1, 1988.
- Schwarzkopf L. e Scott L. (2008), *Licensing metrics*, Karen Raugust ed, New York.
- Semprini A., *Il flusso radiotelevisivo. France Info e CNN fra informazione e attualità*, Roma, Nuova Eri, 1994.
- Tauber E.M., "Brand leverage: strategy for growth in a cost control world", *Journal of Advertising Research*, August/September, pp. 26-30, 1988.
- Wiedmann P., Ludewig D., *How risky are brand licensing strategies in view of costumer perceptions and reactions?*, in "Journal of General Management", 33, 2008.
- Young M., *The business of selling movies*, in "Strategic Finance", march 2008.