

Le imprese di comunicazione: dimensioni e strategie

Giuseppe Richeri

RESUMO

O artigo se situa na área da economia das comunicações e descreve as dimensões e estratégias de expansão dos principais grupos europeus de comunicação. São focalizados o grupo alemão Bertelsmann, os franceses Hachette e Havas, o italiano Fininvest e o inglês Maxwell. O autor aponta para a impossibilidade de se organizar uma tipologia de estratégias de expansão das indústrias culturais no cenário atual. Ainda assim, e aí reside a principal contribuição do artigo, trata dos objetivos comuns desses grupos que se verificam nos processos de internacionalização, diversificação, integração vertical e economia de escala.

Palavras chaves: empresa de comunicação, grupos empresariais europeus.

RESUMEN

Este artículo se situa en el área de la economía de las comunicaciones y describe las dimensiones y estrategias de expansión de los principales grupos europeos de comunicación. Son focalizados el grupo además Bertelsmann, los franceses Hachette y Havas, el italiano Fininvest y el inglés Maxwell. El autor apunta a la imposibilidad de organizar una tipología de estrategias de expansión de las industrias culturales en el escenario actual. Aunque, y ahí reside la principal contribución del artículo, trata de los objetivos comunes de estos grupos que se verifican en los procesos de internacionalización, diversificación, integración vertical y economía de escala.

Palabras centrales: empresa de comunicación, grupos empresariais europeos.

ABSTRACT

The article places itself on area of communications economy and describes dimensions and expansion strategies of the main communication europeans groups. The german group Bertelsmann, the frenchs Hachette and Havas, the italian Fininvest and the english Maxwell are focalized. The author points towards the impossibility of get organized a typology of expansion strategies of cultures industries on the actual scenery. Nevertheless, and here is the main article contribution, it's about common objectives of those groups that are verified on processes of internationalization, diversification, vertical integration and economy of scale.

Key words: communication enterprise, europeans enterprises groups.

1. INTRODUZIONE

Negli anni 80 la scena delle comunicazioni di massa é stata caratterizzata da alcuni attori che hanno assunto un ruolo di primo piano. Le loro iniziative hanno portato alla formazione di gruppi con dimensioni economiche inconsuete nell'industria dei media. La loro notorieta e la loro visibilita sono cresciute senza confronto rispetto a prima. A guidare questo fenomeno sono state prevalentemente imprese gia forti nel mercato nazionale d'origine che hanno cercato di rafforzare ed espandere le loro posizioni in nuove direzioni con iniziative molto dinamiche. Ognuno di loro é partito da basi diverse in termini di tradizione e di settori d'attivita, di dimensione e di know-how, arrivando a creare nuovi intrecci tra i diversi media e tra questi e altre attivita economiche come la pubblicita, l'entertainment, il turismo. Tra i gruppi piu noti c'è chi ha ottenuto una "accumulazione primaria" nel settore dell'edizione libraria (p.e.: Bertelsmann, Hachette, Mondadori, Rizzoli), chi nella stampa quotidiana e periodica (p.e.: Hearsan, Maxwell, Pearson, Prisa, Reed, Springer), chi nella stampa professionale e specializzata (p.e.: Elsevier e Wolters-Kluwer), chi nella pubblicita (p.e.: Havas) o nell'audiovisivo (p.e.: Beta Taurus). Ma ci sono anche imprenditori che sono arrivati ai media dopo aver acquisito posizioni di rilievo in altri campi (p.e.: Berlusconi, Bouygues, General des Eaux).

Tutti insieme questi diversi attori hanno generato in Europa e fuori, soprattutto nella seconda meta degli anni 80, un'intensa attivita finanziaria caratterizzata da fusioni e acquisizioni, joint ventures, incroci azionari, ecc. che ha messo in evidenza il settore dei media come uno dei piu dinamici.

Una esemplificazione interessante di questa vitalita é offerta dai dati raccolti dalla societa di ricerche Booz-Allen & Hamilton (BA&H) che ha classificato e analizzato nel settore dei media le prime 100 operazioni di acquisizione e fusione realizzate in Europa tra l'inizio del 1988 e la meta del 1989. Secondo BA&H l'insieme di queste operazioni ha raggiunto un valore pari a 3 mila milioni di sterline. Diverse operazioni hanno avuto dimensioni finanziarie importanti: 20 transazioni hanno rappresentato l'80% del volume totale degli investimenti con una media per operazione pari a 185 milioni di sterline, mentre le prime tre transazioni hanno superato i 400 milioni.

La prospettiva di accrescere i propri profitti ha portato molte di queste imprese ad espandersi verso nuovi mercati (internazionalizzazione) e/o nuovi prodotti (multimedialita). Si é trattato in molti casi della ricerca di economie di scala o di sinergie produttive e commerciali tra vecchi e nuovi settori di attivita.

L'opportunita di perseguire questi obiettivi é stata offerta da un mercato del mass media in forte sviluppo e con buone prospettive anche per il medio periodo. In Europa gli anni 80 hanno visto infatti la continua crescita dei consumi culturali e del tempo libero insieme alla spesa delle famiglie e delle imprese destinate ai mass media. In molti paesi sono aumentati il numero e le vendite dei giornali quotidiani, si sono moltiplicati quelli dei giornali periodici e specializzati, ha raggiunto una dimensione di rilievo la stampa gratuita. Nei settori piu maturi, come quello dell'editoria libraria i risultati economici hanno potuto migliorare grazie anche alle nuove forme di distribuzione e di marketing. Nel settore audiovisivo sono raddoppiati i canali televisivi d'interesse nazionali, in molti paesi si sono moltiplicate le stazioni radiofoniche e televisive locali e regionali, sono nate decine di canali televisivi via satellite, l'home video é

diventato un segmento di mercato rilevante. Con la moltiplicazione/diversificazione dei supporti e la crescita dei consumi (lettura e audiences) si é manifestato un forte aumento degli investimenti pubblicitari sui mass media che, tra il 1980 e il 1990, sono piú che raddoppiati in valore corrente. In un quadro di generale allargamento del mercato dei media ci sono stati dei fatti che hanno giocato un ruolo particolare nel dinamizzare l'attività delle imprese. Si é trattato soprattutto della liberalizzazione del broadcasting che ha aperto nuovi e ricchi mercati e in parte dell'annunciato completamento del mercato unico europeo, atteso per il 1993, che ha contribuito a spostare gli orizzonti nazionali verso uno stesso orizzonte comunitario e ha spinto a cercare punti di forza anche fuori dall'Europa.

2. Le dimensioni economiche*

Per dare la misura delle dimensioni economiche raggiunte dai gruppi europei nel settore dei media basterá tracciare i profili essenziali di alcuni di loro. Quelli presi ad esempio offrono uno spaccato molto significativo della situazione che si é venuta configurando in particolare negli ultimi anni o, meglio, mettono in evidenza alcune sue caratteristiche rivelanti: i grandi fatturati, la diversificazione delle attività (multimedialità) l'allargamento geografico dei mercati (internazionalizzazione), i fattori strategici, ma anche i punti deboli come i forti indebitamenti e la precarietà dei risultati economici.

Le dimensioni economiche di questi gruppi sono importanti, ma non sono paragonabili a quelle raggiunte in altri settori industriali come l'automobile, la chimica o l'aerospaziale e appaiono limitate se confrontate con settori come le telecomunicazioni e l'elettronica, che stanno manifestando crescenti convergenze strutturali e strategiche col settore dei media.

Il gruppo tedesco Bertelsmann é oggi considerato il primo gruppo europeo e il secondo mondiale, tra quelli che operano nel campo dei media. Nel 1989 ha raggiunto un fatturato superiore a 6 miliardi di Ecu. Il suo grado di diversificazione é elevato se si pensa che il fatturato é stato realizzato operando nei seguenti settori: libri (21,3%), distribuzione (12,9%), edizioni musicali e discografiche (21,3%), media elettronici (3,8%), periodici (22,2%), stamperie (18,5%). Bertelsmann ha raggiunto anche un forte grado di internazionalizzazione: il fatturato é stato infatti prodotto per il 32% nella RFT, per il 28% negli Stati Uniti e il resto prevalentemente in altri paesi europei. Nato nel 1835 come casa editrice di libri scolastici e religiosi su iniziativa del rilegatore Carl Bertelsmann, il gruppo all'inizio degli anni 90 é controllato da Reinhard Mohn e dal figlio Johannes che insieme posseggono oltre 1,85% delle azioni. Le attività del gruppo si realizzano attraverso circa 250 tra filiali e consociate, per un totale di 44 mila dipendenti. Le novità piú recenti riguardano l'ingresso della Bertelsmann nel campo televisivo in alleanza con la Compagnie Luxembourgoise de Television (CLT) in RTL Plus, primo canale televisivo privato tedesco e in alleanza col francese Canal Plus per il primo canale pay-tv destinato al mercato tedesco.

* é importante segnalare che i dati economici qui riportati intendono indicare solo gli ordini di grandezza dei fenomeni dal momento che: (a) in alcuni casi si tratta di stime soggettive, quando non é disponibile la fonte ufficiale oppure il dato disponibile non é disaggregato in modo da ottenere quello desiderato, ancora, quando il dato non é stato reso noto dall'impresa considerata (p.e.: caso Fininvest); (b) dipende dal livello dei cambi al momento in cui si sono fatti trasferimenti da una valuta all'altra.

Il gruppo francese Hachette occupa il decimo posto nella classifica mondiale dei gruppi di comunicazione. Il fatturato di 4,2 miliardi di Ecu raggiunto nel 1989 è stato ottenuto operando in diversi settori dei media: libri (24,1%), stampa (35,2%), distribuzione e diffusione (34,6%), audiovisivi (6,1%). Gli addetti erano più di 30 mila.

Anche in questo caso il grado di internazionalizzazione è elevato considerato che il 51% del fatturato è stato realizzato all'estero, con un grosso contributo delle attività negli Stati Uniti. Hachette è, al pari di Bertelsmann, un gruppo di vecchia tradizione nato nel 1826 come editore di libri. È restato fino agli anni 70 prevalentemente in Francia e si è fondato soprattutto su due comparti consolidati da tempo, l'edizione di libri e di stampa periodica. All'inizio degli anni 80, dopo un periodo di difficoltà è stato salvato, su sollecitazione del Governo, dall'intervento del gruppo Matra (armi, aerei, motori) in associazione di Filip-pacchi, editore, tra l'altro, del famoso periodico di Paris Match. L'impresa si è riorganizzata, ha consolidato la sua posizione in Francia e si è presentata all'ap-puntamento di una nuova fase di espansione e di diversificazione. Prima ha tentato di entrare nel campo televisivo puntato all'acquisto di TF 1, la principale rete pubblica francese privatizzata nel 1987, ma non riuscendovi ha puntato verso una maggior internazionalizzazione soprattutto in direzione degli Stati Uniti. In termini di dimensioni e di espansione geografica i risultati alla fine degli anni 80 appaiono evidenti. Hachette è diventato il decimo editore statunitense di pe-riodici e il secondo nel mondo, il primo editore mondiale di enciclopedie e il terzo editore di libri. È presente in 39 paesi e pubblica oltre 70 periodici in 10 lingue. Nel 1990 riesce a entrare nel campo televisivo prendendo in mano la gestione di "La Cinq", dopo aver rivelato la quota di Hersan.

Fininvest è un gruppo italiano controllato dalla famiglia Berlusconi che svolge importanti attività anche nei settori dell'edilizia abitativa, della finanza e della grande distribuzione. Nel 1989 il fatturato raggiunto dal settore dei media era stimato in 3 miliardi di Ecu. Il gruppo ha complessivamente 25 mila addetti.

Dopo aver ottenuto buoni risultati nel campo dell'edilizia residenziale Berlusconi si è lanciato, alla fine degli anni 70, nel campo televisivo. Qui ha ottenuto crescenti successi che lo hanno portato a metà degli anni 80 a "dominare" la televisione privata italiana, con tre reti nazionali e con la maggiore concessionaria di pubblicità (Publitalia). Dopo aver consolidato questa posizione ha iniziato una fase di internazionalizzazione che lo ha portato ad acquisire importanti partecipazioni e la gestione di reti televisive in Francia, nella Repubblica Federale Tedesca e in Spagna. Negli anni più recenti ha avviato un'attività di penetrazione nel mercato dei media dell'est europeo i cui risultati economici potranno essere misurati nel medio periodo. Dal punto di vista della diversificazione mediale le attività più significative riguardano la produzione cinematografica, le sale cinematografiche e l'editoria libraria e periodica, settore questo che è diventato importante solo dopo la recente presa di controllo del gruppo Mondadori.

Havas è un gruppo francese che ha il suo punto forte nella pubblicità (concessionarie e agenzie) ma che ha saputo diversificarsi notevolmente, soprattutto negli ultimi anni. Il fatturato del 1989 è stato di 2,7 miliardi di Ecu realizzati per il 70% in Francia con un numero di addetti complessivo che supera le 11 mila unità. Alla formazione del fatturato hanno contribuito soprattutto le concessionarie pubblicitaire e la stampa gratuita (37%), la televisione (25%), il turismo (15%), l'editoria (11%) e le agenzie di pubblicità (9%). Anche Havas,

come Bertelsmann e Hachette ha un'origine antica che risale al 1834 quando iniziò la propria attività come agenzia di notizie e concessionaria di pubblicità per i giornali. Negli anni 40 prima il settore agenzia di notizie è incorporato e passa sotto il controllo dello Stato dando luogo all'Agence France Press, poi il settore pubblicitario è nazionalizzato e prende il nome di Agence Havas. Solo nel 1987 Havas ritorna ad essere una società privata come previsto nel piano di denazionalizzazione del nuovo governo. Tra i principali gruppi europei che qui prendiamo ad esempio Havas è quello presente nel campo televisivo da più tempo con un'importante quota azionaria (16%) nella Compagnie Luxembourgoise de Television (CLT) ed è anche quello che, dopo la Fininvest, ha i maggiori interessi nel campo, dal momento che ha creato Canal Plus di cui detiene il 25%.

Maxwell è forse l'imprenditore media che ha mostrato negli ultimi anni il maggior dinamismo e ha avuto la maggior visibilità. Nel 1989 il gruppo inglese ha superato 1,5 miliardi di Ecu con 20 mila addetti. È uno dei gruppi europei più internazionalizzati dal momento che il fatturato è realizzato per il 57% all'estero, particolarmente negli Stati Uniti, con oltre 20 mila addetti. Maxwell entra nel campo dei media all'inizio degli anni 50 fondando la Pergamon Journals per rilevare la maggioranza delle pubblicazioni scientifiche dell'editore tedesco Springer, di cui era il rappresentante in Inghilterra. Dopo una serie di irregolarità finanziarie che, all'inizio degli anni 70 lo allontanano dal settore, riacquista il controllo della Pergamon e all'inizio degli anni 80 entra nel settore della tipografia che diventerà nel corso del decennio il suo punto forte e dove inizierà a disinvestire solo recentemente. Nel 1984 entra nella stampa quotidiana con l'acquisto del gruppo Mirror. Successivamente entra nel campo televisivo, ma anche qui la presenza del gruppo sarà ridimensionata. Gli ultimi anni 80 vedono una serie di importanti acquisti negli Stati Uniti, soprattutto nel campo dell'editoria libraria e specializzata.

Il quadro economico che emerge da questi elementi essenziali va completato con due dati, come vedremo, significativi che riguardano l'indebitamento accumulato da ciascun gruppo e un indicatore dei risultati economici nell'anno di riferimento.

Le cause dell'indebitamento risiedono sostanzialmente nel fatto che l'espansione recente dei gruppi è avvenuta tramite acquisizioni esterne che hanno richiesto risorse non disponibili al proprio interno. Anche l'accesso al credito per queste imprese si è dimostrato difficile ed è stato negoziato a costi maggiori (in termini di rischio e di tassi) rispetto a quelli praticati in altri settori. Ciò è avvenuto perché in molti casi si tratta di imprese a bassa capitalizzazione e, in generale, le imprese di questo settore non sono in grado di offrire garanzie reali: i loro patrimoni sono considerati fragili perché sono "immateriali" (p.e.: titoli in catalogo, diritti d'autore in magazzino) e le loro entrate sono difficilmente prevedibili. In casi particolari si tratta di imprese controllate da gruppi familiari e non sono quindi in grado di raccogliere i capitali necessari in borsa.

Nel 1989 i debiti accumulati dai gruppi citati erano: Bertelsmann 2,7 miliardi di Ecu; Hachette 2,6 miliardi di Ecu; Fininvest 1,3 miliardi di Ecu; Havas di 1,2 miliardi di Ecu; Maxwell di 2,5 miliardi di Ecu.

Senza entrare nei dettagli del breve e del medio periodo, si tratta di indebitamenti che, in generale, hanno avuto un peso molto negativo sulla redditività economica delle imprese che in molti casi dipende ormai sensibilmente dall'an-

damento del mercato dei capitali e dalle oscillazioni dei tassi e dei cambi, ovvero da variabili che sfuggono totalmente alle previsioni e al controllo delle imprese.

L'indicatore dei risultati economici che possiamo utilizzare è quello dato dal rapporto tra benefici netti e fatturato nel 1989.

Nel caso di Bertelsmann il beneficio netto è stato pari al 3,2% del fatturato, per Hachette è stato il 2,1%, per Havas è stato 5% e per Maxwell è stato il 13,6%. Nel caso di Fininvest il beneficio netto derivato dall'attività media non è noto.

Questi dati non sono certo sufficienti a trarre delle conclusioni sull'andamento economico dei singoli gruppi ma sono indicativi di un forte divario tra loro e, in alcuni casi, di margini di profitto molto bassi.

Al termine di questo paragrafo ricordiamo che anche altri gruppi hanno raggiunto dimensioni di fatturato rilevanti ma concentrano la loro attività in settori più limitati e, nel caso, hanno partecipazioni finanziarie ma non gestionali in altri settori. È il caso del gruppo inglese Pearson che nel 1989 ha fatturato oltre 2 miliardi di Ecu con attività che comprendono servizi petroliferi (18%), media (68%) e porcellana (14%). La sua presenza nei media è costituita da giornali e periodici e da partecipazioni azionarie in imprese televisive tra cui la principale è la Yorkshire TV (21%). Un altro gruppo che va indicato Reed che nel 1988/89 ha fatturato 2,3 miliardi di Ecu con una serie di attività concentrate nel settore editoriale (periodici, stampa professionale, stampa regionale, stampa gratuita, libri).

3. Le strategie

Tentativi di creare una tipologia delle strategie d'impresa in questo campo non mancano ma, a ben vedere, i risultati rischiano di essere troppo generici e di non offrire utili strumenti di comprensione. Le storie recenti dei gruppi che hanno raggiunto una dimensione grande aggregando attività in diversi settori dei media e in diversi paesi sono particolari e tra loro ci sono pochi punti in comune. Non solo, manca una regolarità di comportamenti per poter rilevare delle tipologie. Ogni gruppo ha seguito un percorso legato soprattutto alla propria tradizione e al proprio know-how e caratterizzato spesso da una strategia a "geometria variabile", attenta a cogliere le opportunità e i vantaggi anche di breve periodo, piuttosto che a definire e perseguire obiettivi a medio o lungo termine. D'altra parte va osservato che questi gruppi negli ultimi anni si sono dilatati grazie a un mercato in espansione geografica ed economica, dove però la competizione è cresciuta insieme alle difficoltà. Ai rischi e alle incertezze del settore si sono aggiunti poi quelli più generali dovuti alla congiuntura economica internazionale e ciò ha creato ancor più incertezza nelle proiezioni di mercato e nella possibilità di individuare obiettivi strategici di medio periodo.

L'alternativa a una nuova e inutile tipologia delle strategie potrebbe essere lo "studio di casi" volto a ricostruire il percorso seguito da ciascun gruppo, ma ciò richiederebbe uno spazio che qui non è disponibile. Cercheremo quindi di mettere in evidenza quelle componenti che hanno caratterizzato l'attività dei principali gruppi incominciando con la "internazionalizzazione" da molti identificata come uno degli obiettivi strategici peculiari in questo campo. Si tratta di un processo da lungo tempo in atto in tutti i principali settori industriali, le cui cause sono state da tempo analizzate e sono note, che nell'industria dei media si è

peró manifestato in ritardo rispetto ad altre attività economiche. Osservando le diverse operazioni che hanno gruppi come Hachette, Fininvest, Bertelsmann, Havas, ecc. a prendere iniziative all'estero appare evidente che queste non possono essere assimilate a un solo tipo di strategia. L'allargamento delle attività all'estero é dipeso da obiettivi molto vari. Secondo i gruppi e secondo le singole operazioni si é trattato di volta in volta della possibile combinazione di obiettivi come:

- ottenere "vantaggi competitivi" raggiungendo una dimensione tale da rafforzarsi rispetto ai propri concorrenti;
- occupare un mercato per sottrarre un'occasione di espansione ai concorrenti;
- trovare nuove opportunità di crescita fuori dal mercato d'origine in via di saturazione;
- sfruttare il proprio know how in mercati "vergini";
- sfruttare una congiuntura che favorisce il potere d'acquisto di una valuta rispetto ad un'altra;
- cogliere delle opportunità finanziarie congiunturali;
- ottenere delle economie di scala o di scopo non perseguibili all'interno del mercato nazionale d'origine;
- sfuggire alle norme anti-trust nazionali, ecc.

Il processo di internazionalizzazione é avvenuto anche secondo modalità distinte. Havas normalmente ha preferito associarsi con partner locali a cui lasciare quote maggioritarie della joint venture, dal momento che attribuisce molta importanza al loro contributo per quanto riguarda la conoscenza del mercato, le relazioni pubbliche e la visibilità presso gli utenti. Fininvest é stata invece obbligata dalle leggi nazionali ad associarsi con partner locali com'è accaduto per la presenza nella rete televisiva francese e in quella spagnola; mentre ha scelto la stessa strada per le sue iniziative piú recenti nell'est europeo. Bertelsmann ha adottato strategie diverse secondo i settori di attività. Nell'editoria libraria ha preferito crescere all'estero acquisendo imprese già ben posizionate nei mercati nazionali. É entrato nel mercato americano negli anni 70 acquistando la Bantam Books e si é allargato nel 1986 con l'acquisto della Doubleday. Nell'editoria periodica ha preferito creare filiali all'estero tramite la sua controllata Grund und Jahr. Per quanto riguarda il settore discografico ha acquistato negli Stati Uniti la RCA-Ariola ma ha anche creato 27 filiali all'estero. Per entrare in un nuovo settore, come quello televisivo, dove non possedeva know-how ha scelto di iniziare dal mercato tedesco creando joint ventures con due partner stranieri come CLT (RTL Plus) e Canal Plus (Premiere). Maxwell quando ha ritenuto che un settore fosse strategico per il proprio sviluppo ha preferito acquistare e comunque avere in mano il controllo e la gestione delle imprese. Ciò é avvenuto per esempio nell'espansione internazionale prima per quanto riguarda l'industria tipografica poi per quella dell'editoria giornalistica e libraria. Basti pensare all'acquisto negli Stati Uniti delle stamperie Diversified Printing Corporation o in Francia delle stamperie François e Cino del Duca, oppure all'acquisto delle case editrici americane MacMillan e Official Airlines Guides. Nei casi in cui si trattava per Maxwell di settori non considerati al momento strategici l'internazionalizzazione é avvenuta tramite partecipazioni azionarie, anche limitate, volte soprattutto a sfruttare opportunità finanziarie e a creare o consolidare alleanze.

La diversificazione multimediale è un'altro elemento che ha caratterizzato le iniziative di molti gruppi. Anche in questo caso gli atteggiamenti rilevabili sono assai diversi. L'obiettivo più semplice può essere stato di entrare in un nuovo settore con buone prospettive di sviluppo nel medio periodo e senza elevate barriere all'entrata. È il caso di un gruppo editoriale forte che è entrato nel campo della televisione via satellite o via cavo (Maxwell). Un obiettivo più complesso è stato di raggiungere "sinergie" tra diversi settori, ovvero di far giocare le interazioni che possono esserci tra un settore e l'altro. Gli esempi sono diversi e più o meno ambiziosi. Si va dal fatto di poter offrire contemporaneamente all'inserzionista pubblicitario un'unico gruppo di mezzi su cui pianificare le proprie campagne promozionale, al fatto di poter giocare sui rivoli del pubblico tra due mezzi complementari di proprietà (il programma televisivo che rinvia all'articolo del periodico e viceversa, il quotidiano che rinvia al libro, il libro da cui nasce il filme, ecc.). Il paradigma più ambizioso nella ricerca delle sinergie è rappresentato da quei gruppi "multimediali" che cercano di sfruttare una stessa idea di successo trasformandola in una concatenazione di prodotti, generi, formati, eventi in modo da sfruttare al massimo tutti i supporti e le reti di distribuzione, per raggiungere le più diverse categorie di pubblico nei diversi paesi e toccare le diverse fonti di remunerazione. In una logica del genere più passaggi si controllano maggiore è il profitto, di qui viene la spinta a controllare tutte le fasi e i passaggi di valorizzazione del prodotto, ovvero dell'idea originale anche perché "nell'economia delle industrie culturali la maggior parte dei profitti sono realizzati da un numero ridotto di successi". Questa sembra essere la logica che ha portato alla formazione del colosso americano Time-Warner e la strada imboccata dalla Fininvest con la recente presa di controllo di Mondadori o da Hachette quando ha preso in mano la gestione del canale televisivo "La Cinq". Occorre però dire a questo proposito che restano ancora da dimostrare i vantaggi di una espansione di questo tipo ovvero che la diversificazione multimediale sia in grado di generare sinergie tali da produrre risultati economici sensibili ed evidenti.

Anche la "integrazione verticale" è stato un obiettivo che ha guidato l'espansione di certi gruppi nell'intento, in generale, di proteggere il loro potere di mercato e di sfruttare le varie fasi di realizzazione del valore aggiunto. In particolare si è trattato di garantirsi, secondo i casi, l'accesso alla materia prima (p.e. Canal Plus: integrazione tra broadcasting e produzione audiovisiva), di controllare i costi delle risorse di base (p.e. Maxwell: integrazione tra casa editrice di giornali e stabilimento tipografico), di proteggere i canali di commercializzazione (p.e. Hachette: integrazione tra casa editrice libraria e rete di librerie) o di differenziarli per un miglior sfruttamento del prodotto (p.e. Fininvest: integrazione tra produzione cinematografica e rete di sale cinematografiche).

A integrare gli obiettivi più ricorrenti nelle iniziative di espansione c'è anche la classica ricerca di "economie di scala" volta a ripartire determinati costi fissi su un numero maggiore di prodotti. Anche qui gli esempi non mancano e vanno dall'acquisto di nuove case editrici che permette di ottenere economie di scala rispetto alla propria rete di distribuzione e di diffusione di libri e periodici (Hachette), al controllo di reti televisive in diversi paesi che permette di ripartire meglio i costi di produzione di spettacoli e fiction audiovisiva (Fininvest) o, ancora, l'espansione a catena di testate giornalistiche che permettono di ripartire i costi della rete internazionale di corrispondenti o di ottimizzare lo sfruttamento degli impianti tipografici (Maxwell).

4. Conclusioni

La nostra analisi ha riguardato sostanzialmente avvenimenti e dati della fine degli anni 80, una fase in cui l'industria dei media era ancora in netta espansione e le imprese dimostravano grande vitalità. Ma con l'inizio del nuovo decennio le difficoltà e le incertezze a cui abbiamo accennato si sono rese più evidenti e hanno aperto una fase di rallentamento e, in alcuni casi, anche di revisione delle strategie. Oggi si stanno manifestando certi elementi che tendono ad abbassare i tassi di espansione fin qui registrati e che potrebbero indicare il passaggio alla fase di maturità del cielo. È forse ancora presto per affermare questa ipotesi ma a questo proposito vanno indicati alcuni elementi con cui le imprese del settore media-intrattenimento-cultura devono oggi fare i conti. Si tratta di un'attività che:

- ha costi crescenti: la materia prima, sia che si tratti di film, di romanzi, di nuove testate, è sempre più rara e la concorrenza per acquisire nuovi autori, nuove idee, nuovi personaggi e attori è in costante aumento;
- nella maggior parte dei casi lascia poco spazio a incrementi di produttività come tutti i lavori di tipo "immateriale" dove il lavoro vivo non può essere sostituito dalle macchine;
- in alcuni settori ha già raggiunto e in altri sta raggiungendo la maturità dopo anni di sensibile espansione: è il caso dell'editoria libraria e lo è anche per il consumo televisivo che quasi in tutta Europa ha ormai un tasso di elasticità molto basso;
- si rivolge a un mercato frammentato: ciò dipende dalla permanente rigidità delle barriere linguistiche e culturali che rendono difficile la circolazione di molti prodotti editoriali e dalla crescente diversificazione dei gusti e degli stili di vita e di consumo;
- dove cresce la produzione di norme: ci sono sempre più regole nazionali e internazionali che vincolano l'attività delle imprese (p.e.: norme anti-trust) e la circolazione dei prodotti (p.e.: diritti d'autore, direttive CEE sulla televisione transfrontaliera e sulla diffusione diretta da satellite);
- dove cresce il bisogno di risorse finanziarie; l'elevata competitività del settore e il ritmo dell'innovazione tecnologica, alla luce dei punti precedenti, richiedono investimenti crescenti per mantenere o accrescere le proprie quote di mercato.

Se questo è vero una maggior attenzione agli aspetti economici della comunicazione appare ancor più necessaria di quanto non lo sia stata fin'ora perché un'eventuale crisi economica in questo settore, a differenza di altri, potrebbe avere contraccolpi gravi anche sull'attuale ambiente informativo, culturale e politico.

Analizzando gli obiettivi che hanno guidato l'espansione dei principali gruppi di comunicazione europei negli ultimi anni, come si è detto, non è sembrato possibile rilevare delle tipologie. È invece stato possibile individuare delle modalità con cui le strategie dei singoli gruppi si sono manifestate. Le modalità più ricorrenti sono l'internazionalizzazione, la diversificazione multimediale, l'integrazione verticale, la ricerca di economie di scala e quasi sempre queste modalità si sono combinate nelle azioni di ciascun gruppo. Non si tratta certo di modalità specifiche del settore dei media, ma di modalità che qui hanno preso forme specifiche. Le abbiamo indicate con due precisi intenti: richiama-

re l'attenzione dei mass mediologi agli aspetti economici e quella degli economisti ai problemi dell'industria dei media. La grande maggioranza delle analisi e degli studi sull'evoluzione dei media sia dal punto di vista strutturale che contenutistico ha fin'ora spiegato i media a prescindere dagli aspetti economici quando da tempo la razionalità economica è una forte determinante di entrambe gli aspetti. Mentre la quasi totalità degli economisti non si è fin'ora occupata dei media probabilmente perché in Europa questo settore è stato storicamente soggetto a logiche extra-economiche e non ha avuto, fino a pochi anni fa, rilievo industriale e imprenditoriale degno di attenzione. Ma ormai l'oggetto di studio "mass media" è definitivamente cambiato sia per i mass mediologi sia per gli economisti.

Bibliografia

- B.I.P.E. (1991), **Les Groupes de Communication Europeen, rapporto a circolazione ristretta**;
- B.M. Compaine (1979), **Who Owns the Media?**, Harmony Books, New York;
- GUILLOU, B., MARUANI, L. (1991), **Les strategies des grands groupes d'edition**, Observatoire de l'Economic du Livre, Paris;
- HUGHES, J. e altri (1989), **Strategic Partnerships as a Way Forward in European Broadcasting**, Booz Allen & Hamilton, London;
- Makno Media (1989), **Europa 1992, i nuovi scenari della comunicazione**, Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- RICHERI, G. (1990), **L'era finanziaria della tv europea**, in **Problemi dell'Informazione**, n. 3, anno XV, Il Mulino, Bologna;
- RICHERI, G. (1991), **Divergenze e convergenze**, in **Aa.Vv. "Il futuro della televisione"**, Laterza, Bari.